



# MODELO DE GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA DE MEJORA DEL DESEMPEÑO LABORAL

ORGANIZATIONAL CLIMATE MANAGEMENT MODEL AS A STRATEGY TO  
IMPROVE LABOR PERFORMANCE

*Alexis Leonel Hernández Espinoza <sup>(1)</sup>; Mónica Del Rocío Alarcón Quinapanta <sup>(2)</sup>*

*Pontificia Universidad Católica del Ecuador; Sede Ambato, Tungurahua, Ecuador.*

*Email: [umamwork74@gmail.com](mailto:umamwork74@gmail.com)*

*<https://doi.org/10.33789/enlace.21.1.106>*

---

**Resumen:** *La identificación del estado del clima organizacional puede mostrar una serie de elementos que tratados de forma correcta contribuyen a mejorar el rendimiento laboral de los trabajadores. El objetivo del presente estudio fue diseñar un modelo de gestión del clima organizacional como estrategia de mejora del desempeño laboral en instituciones públicas del Ecuador. Para esto se realizó una investigación básica, no experimental y descriptiva. El universo estuvo constituido por 321 personas, 289 trabajadores y 32 administrativos; todos pertenecientes a la empresa de servicios públicos Petroecuador, sede Cuenca. Los principales resultados incluyen un promedio de edad de 47,51 años y un predominio de trabajadores con 4 o más años de trabajo (66,67%). Todos los ítems relacionados con el clima organizacional alcanzaron valoración predominante inadecuada. En cuanto al rendimiento laboral individual y colectivo la autopercepción predominante fue en ambos casos como buena (51,72% y 57,32%). Se identificaron las principales causas o condicionantes que influyen negativamente en el clima organizacional y en el rendimiento laboral. Estos permitieron diseñar un modelo de gestión del clima organizacional para la empresa pública Petroecuador, sede Cuenca. La implementación del modelo permitirá elevar el rendimiento laboral de los directivos y trabajadores.*

**Palabras claves:** *Clima organizacional, Crecimiento empresarial, Desempeño laboral, Modelo de gestión.*

---

Recibido: 16 de mayo de 2021

Online: 12 de enero de 2022

Acceptado: 06 de enero de 2022

Publicación: 01 de enero de 2022

Publicado como artículo científico en la Revista de Investigación Enlace Universitario 20 (2), 26-39

**Abstract:** *The identification of the state of the organizational climate can show a series of elements that, when treated correctly, contribute to improving the work performance of workers. The objective of this study was to design an organizational climate management model as a strategy to improve work performance in public institutions in Ecuador. For this, a basic, non-experimental and descriptive research was carried out. The universe was made up of 321 people, 289 workers and 32 administrative staff; all belonging to the public services company Petroecuador, Cuenca headquarters. The main results include an average age of 47.51 years and a predominance of workers with 4 or more years of work (66.67%). All the items related to the organizational climate reached a predominant assessment of inadequate. Regarding individual and collective work performance, the predominant self-perception was good in both cases (51.72% and 57.32%). The main causes or conditioning factors that negatively influence the organizational climate and job performance were identified. These made it possible to design an organizational climate management model for the public company Petroecuador, Cuenca headquarters. The implementation of the model will allow raising the job performance of managers and workers.*

**Keyword:** Organizational climate, Business growth, Job performance, Management model

## 1. INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es considerado como un medidor de la satisfacción individual y colectiva de los trabajadores y directivos en torno a distintos elementos del contexto laboral (Arano-Chávez, Escudero-Macluf, & Delfín-Beltrán, 2016). Adicionalmente constituye un elemento fundamental para el desarrollo de una organización y juega un papel principal en el cumplimiento de los objetivos empresariales y en el crecimiento de la misma (Dávila, Escobar, Mulett, & Uribe-Rodríguez, 2012). El estudio del clima organizacional permite identificar las emociones y comportamientos tanto de los individuos como de los grupos, sus resultados constituyen una herramienta de trabajos para los directivos de cualquier empresa en pos de alcanzar la tan anhelada excelencia empresarial (Meza-Barajas, 2017).

La competitividad empresarial es considerada en la actualidad como el elemento que moviliza y mantiene vivas a las distintas organizaciones, independientemente de ser públicas o privadas. En el contexto mundial de los negocios solo las empresas que poseen una adecuada organización pueden sostenerse y vencer las exigencias de la que han sobrevenido con la globalización de la economía. Ante esta situación las autoridades administrativas redoblan esfuerzos para encontrar soluciones y estrategias que posibiliten mantenerse en la vanguardia de sus procesos productivos con elevados estándares de satisfacción de los clientes.

Sin embargo, es necesario identificar los posibles riesgos hacia el interior de la empresa que pueden desencadenarse con las estrategias implementadas. Es por esto que se describe que para minimizar los riesgos de afección a los empleados se

necesita implementar planes de capacitación orientados hacia el conocimiento, manejo y dominio de los nuevos procedimientos y del uso de tecnologías de avanzada. Para esto existen varios modelos de gestión del clima organizacional que se pueden implementar; el objetivo de todos es mejorar las condiciones laborales de los trabajadores para que se reviertan en resultados positivos (Mamani-Martinez, 2019).

En Ecuador existe una tendencia creciente al mejoramiento del clima organizacional fundamentalmente en empresas privadas. Sin embargo, en las empresas de servicios públicos se presentan deficiencias en la gestión que incluyen imprecisión en la asignación de funciones, responsabilidades, falta de liderazgo, desorden, inadecuada comunicación, falta de desarrollo y reconocimiento al personal, escaso trabajo en equipo e ineficiente manejo de conflictos entre otros. Todos estos elementos, de forma individual o combinada, afectan considerablemente el clima organizacional laboral (Luna Montesdeoca, Ronald Armendariz, & Andrade Zamora, 2019).

Una característica común en los últimos años en el contexto empresarial público del Ecuador es la carencia de un modelo de gestión de clima organizacional que permita equidad y competitividad, entre los miembros de la organización. Elementos necesarios para lograr un adecuado desempeño laboral que permita cumplir los objetivos productivos planteados. Esta carencia identifica el problema de investigación de este estudio que es ¿cómo gestionar el clima organizacional para mejorar el desempeño de los colaboradores en las

empresas públicas?

Es por eso que teniendo en cuenta la importancia que reviste el clima organizacional para lograr el crecimiento empresarial; la carencia existente en Ecuador de un modelo de gestión del clima empresarial en las unidades públicas y la necesidad de crear uno; se decide realizar esta investigación con el objetivo de diseñar un modelo de gestión del clima organizacional como estrategia de mejora del desempeño laboral en instituciones públicas del Ecuador.

## II. METODOLOGÍA

Se realizó una investigación básica, no experimental, transeccional correlacional, que incluyó un enfoque mixto al integrar elementos cualitativos y cuantitativos y cuyo alcance fue descriptivo. El universo estuvo constituido por 321 personas, de las cuales 289 eran trabajadores y 32 personas ejercían cargos administrativos; todos pertenecientes a la empresa de servicios públicos Petroecuador, sede Cuenca. La investigación se desarrolló durante el periodo comprendido entre julio y diciembre del año 2020. Se trabajó con la totalidad de la muestra por lo que no fue necesario aplicar fórmulas de cálculo muestral ni métodos para conformar la misma. Cada trabajador incluido en el estudio expuso su deseo de participar mediante la firma del consentimiento informado que fue el único criterio de inclusión definido para el estudio.

Durante el desarrollo del estudio se identificaron 3 variables de investigación. La primera de ellas se denominó características generales de los trabajadores que incluyó las

subvariables de investigación: edad, sexo, tiempo de trabajo y categoría ocupacional. La segunda variable fue denominada como clima organizacional con las subvariables entorno laboral, actitud ante el trabajo y relacionamiento. La tercera variable se orientó a la identificación del desempeño laboral, cuyas subvariables fueron: autopercepción del rendimiento laboral individual, colectivo y las causas o condiciones que afectan el desempeño laboral.

Como técnicas de investigación se utilizaron la revisión documental y la entrevista. La revisión documental permitió obtener información relacionada con los principales elementos planteados en el problema de investigación que incluyó el clima organizacional, el desempeño laboral y los modelos existentes para la gestión del clima organizacional. Las entrevistas se aplicaron de forma individual o grupal y tuvieron distintos objetivos, entre ellos la comunicación de los objetivos y métodos de la investigación, la explicación y aclaración de dudas al aplicar los cuestionarios de investigación. Las entrevistas fueron aplicadas de forma presencial

Como instrumentos de investigación se utilizaron 2 cuestionarios. Cada uno de ellos fue sometido al criterio de expertos que, después de una segunda ronda de revisión, aprobaron su aplicación definitiva; previo a este paso se realizó una muestra piloto para identificar y eliminar errores semántico existentes. Ambos cuestionarios fueron aplicados de forma presencial.

El primer cuestionario consistió en una encuesta de 19 preguntas divididas en dos

sesiones diferentes. La primera sesión, con 5 preguntas de respuestas varias, se orientó hacia la identificación de las características generales de los trabajadores y administrativos incluidos en la investigación. La segunda sesión incluyó 14 preguntas que abordaron los elementos fundamentales relacionados con el clima organizacional. El segundo cuestionario utilizado en el estudio incluyó un total de 13 preguntas que tuvieron como objetivo fundamental identificar la opinión de los trabajadores y administrativos en relación a su autopercepción sobre el rendimiento laboral y de las causas o condiciones que afectan el rendimiento laboral dentro de la empresa pública Petroecuador.

En la determinación del clima laboral se tuvieron en cuenta las respuestas ofrecidas en torno a la identificación de las subvariables entorno laboral, actitud ante el trabajo y relacionamiento; cada una de ellas fue evaluada, según las respuestas a las preguntas incluidas en el cuestionario, como adecuada o inadecuada

Para clasificar el rendimiento laboral de tuvieron 5 categorías que estuvieron relacionadas con el cumplimiento de funciones, requisitos y demás métricas laborales:

- Malo: incumplimiento de actividades inherentes al puesto de trabajo, ausencias, indisciplinas varias
- Regular: cumple parcialmente las actividades inherentes al puesto de trabajo, mantiene una disciplina adecuada y existe un porcentaje de asistencia mayor al 95 por ciento en el último semestre

- Bueno: cumple las actividades inherentes al puesto de trabajo, sin problemas de asistencia ni disciplinarios
- Muy bueno: además de cumplir con las actividades inherentes al puesto de trabajo, se destaca por el cumplimiento de otras tareas adicionales que se le encomiendan en relación a problemas no prevenibles que se presentan dentro del contexto de su actividad laboral. No presenta problemas disciplinarios ni de asistencias a la jornada laboral
- Excelente: trabajador que cumple sus actividades laborales dispuestas para su puesto de trabajo, se destaca por cumplir actividades laborales adicionales y es proactivos en la búsqueda de soluciones adecuadas a los problemas laborales de su puesto, área o de la empresa en general. No presenta problemas disciplinarios ni de asistencia.

Con los datos obtenidos se procedió a realizar el procesamiento estadístico de forma automatizada con la ayuda del programa SPSS en su versión 26,0 para Windows. Se determinaron medidas de tendencia central y de dispersión para procesar las variables cuantitativas y frecuencias absolutas y porcentajes en el procesamiento de las variables cualitativas. Se definió el nivel de confianza en el 95%, el margen de error en el 5% y la significación estadística en una  $p \leq 0,05$ . Los resultados fueron expresados en forma de tablas estadísticas para facilitar la comprensión de los mismos.

Una vez obtenidos los resultados se procedió a realizar el diseño del modelo de gestión propuesto. Para esto se trabajó en

4 fases: definición del objetivo del modelo, identificación de las necesidades empresariales en torno al clima organizacional, rediseño de la estructura organizacional y la cuarta y última fase se orientó hacia el diseño del modelo de gestión definitivo.

Durante el desarrollo de la investigación se cumplieron con las normas y procedimientos establecidos en la Declaración de Helsinki II para realizar investigaciones en seres humanos. Todos los participantes fueron informados previamente de los objetivos y métodos del estudio; la incorporación de los mismos se realizó de manera voluntaria y posterior a la firma del consentimiento informado. La investigación no generó costos económicos para los participantes. Los datos obtenidos fueron utilizados únicamente con fines investigativos y la base de datos con toda la información recopilada fue eliminada después de realizado el informe final del estudio.

Adicionalmente se cumplieron las medidas orientadas por el COE nacional y provincial mediante acciones puntuales encaminadas a prevenir el contagio por la COVID-19. Las acciones implementadas incluyeron el uso obligatorio de mascarillas, lavado frecuente de manos, uso de alcohol y gel antibacterial, mantener el debido distanciamiento, evitar la aglomeración de personas.

### III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La tabla I muestra la distribución de personas según las características generales.

**Tabla I.** Distribución de trabajadores y administrativos según características generales.

<b>Características Generales</b>	<b>Muestra total de 321 persona Frecuencia (por ciento)</b>
Promedio de edad (años)	47,51*DE 22,49
<b>Edad</b>	
Entre 20 y 30 años	28 (8,72)
Entre 31 y 40 años	63(19,63)
Entre 41 y 50 años	117 (36,45)
Entre 51 y 60 años	79 (24,61)
60 años y más	34 (10,59)
<b>Sexo</b>	
Masculino	147 (45,79)
Femenino	174 (54,21)
<b>Tiempo de trabajo</b>	
Menor de 1 año	29 (9,03)
De 1 a 3 años	78 (24,30)
De 4 a 6 años	123 (38,32)
Más de 6 años	91 (28,35)
<b>Categoría ocupacional</b>	
Administrativo	32 (9,97)
Especialista	53 (16,51)
Obrero	142 (44,24)
Servicio	94 (29,28)

**Fuente:** Cuestionario aplicado a trabajadores de Petroecuador, sede. Cuenta julio-diciembre 2020

La media de edad fue de 47,51 años y se identificó predominio de personas entre 41 y 50 años (36,45%), seguido de las personas entre 51 y 60 años (24,61%). Se obtuvo un predominio de mujeres (54,21%), en comparación con el porcentaje de hombres que alcanzó el (45,79%). Al analizar el tiempo de trabajo se obtuvo que el 38,32% refirió llevar trabajando en la empresa entre 4 y 6 años; el 28,35% expuso que llevaba trabajando más de 6 años y el 16,51% expuso un tiempo de

trabajo entre 1 y 3 años. Solo el 9,97% de las personas investigadas llevaban menos de 1 año de trabajo.

El análisis de la categoría ocupacional mostró que el 44,24% de las personas se desempeñaba en el momento de aplicar el cuestionario como obreros y el 29,28% como trabajadores de servicios. El 16,51% tenían la categoría ocupacional de especialista y el 9,97% se encontraba ocupando puestos administrativos.

El análisis de la opinión de las personas relacionadas con los distintos componentes (subvariables e ítems) de la variable clima organizacional mostró que de forma general ninguno de los ítems investigados alcanzó un por ciento igual o superior al 50,0% de opiniones favorables (adecuados), como se puede ver en la tabla II.

**Tabla II.** Distribución de personas según resultados del análisis del clima organizacional

Subvariables de clima organizacional	Ítems	Muestra total 321 personas			
		Adecuada		Inadecuada	
		Frecuencia	Por ciento	Frecuencia	Por ciento
Entorno Laboral	Estructura	89	27,78	232	72,22
	Remuneración	127	39,56	194	60,44
	Estándares	136	42,37	185	57,63
Actitud ante el trabajo	Recompensa	21	6,54	300	93,46
	Desafío	86	26,79	235	73,21
	Cooperación	103	32,08	218	67,91
	Responsabilidad	159	49,54	162	50,46
Relacionamiento	Identidad	109	33,96	212	66,04
	Relaciones	131	40,81	190	59,19
	Desarrollo	114	35,52	207	64,48
	Comunicación	124	38,63	197	61,37
	Conflictos	137	42,68	184	57,32

**Fuente:** Cuestionario aplicado a trabajadores de Petroecuador, sede. Cuenta julio-diciembre 2020

Por tanto, en cada uno de los ítems y subvariables de clima organizacional el resultado final fue inadecuado, lo que expone este mismo resultado a la variable de forma general.

El análisis del entorno laboral mostró todos sus ítems con predominio de opiniones de comportamiento inadecuado; destaca como el ítem de mayor por ciento de opiniones favorables el del cumplimiento de los estándares (42,37%) y el de menor frecuencia y por ciento de opiniones favorables el de recompensa donde solo el 6,54% de las personas investigadas consideraron que existe un comportamiento adecuado.

En relación a la actitud ante el trabajo de igual manera todos los ítems alcanzaron un resultado de opiniones favorables inferior al 50,0%; sin embargo, la responsabilidad fue el que mayor por ciento de opiniones favorables recibió con el 49,54%. En sentido negativo destacó el ítem desafío que recibió un 73,21% de opiniones negativas.

Un resultado similar se obtuvo al analizar

los ítems de la subvariable relacionamiento; en este aspecto el de mayor por ciento de opiniones favorables fue el de conflictos (42,68%) y el menor, con solo 35,52%, el de desarrollo.

Se muestra en la tabla III como fue la autopercepción de las personas investigadas en torno al rendimiento laboral individual y colectivo.

Destaca en ambos componentes como dato estadísticamente significativo el 51,72% de trabajadores que se autodeterminan con un desempeño laboral individual bueno ( $p=0,048$ ) y el 57,32% que considera que de forma colectiva o general el rendimiento laboral de la empresa es igualmente bueno ( $p=0,047$ ).

El análisis individual muestra, además del ya mencionado dato de trabajadores que consideran que su desempeño laboral es bueno, un 23,99% que se identifican como con muy buen desempeño laboral y un 12,77% con un desempeño laboral excelente.

**Tabla III.** Distribución de personas según autopercepción relacionada con el rendimiento laboral individual y colectivo

Categorías	Muestra total de 321 personas					
	Rendimiento laboral individual			Rendimiento laboral colectivo		
	Frecuencia	Por ciento	p	Frecuencia	Por ciento	p
Excelente	41	12,77	0,087	11	3,43	0,098
Muy bueno	77	23,99	0,076	31	9,66	0,09
Bueno	166	51,72	0,048	184	57,32	0,047
Regular	29	9,03	0,091	83	25,85	0,074
Malo	8	2,49	0,097	12	3,74	0,096

**Fuente:** Cuestionario aplicado a trabajadores de Petroecuador, sede. Cuenta julio-diciembre 2020 \*p ≤ 0,05

El 9,03% considera que su rendimiento es regular y un 2,49% (8 trabajadores) se identificaron como con rendimiento laboral malo.

En relación a la opinión en torno al rendimiento laboral colectivo de la empresa el 57,32% lo consideró como bueno y el

25,85% como regular. El 9,66% de los encuestados opinó que el rendimiento de la empresa era muy bueno y el 3,43% que era excelente; sin embargo, existió un 3,74% de personas que consideraron que la empresa tenía un rendimiento laboral malo.

**Tabla IV.** Distribución de personas según causas o condiciones que afectan el rendimiento laboral individual y/o colectivo

Causas que afectan el clima organizacional y el desempeño laboral	n=321 personas	
	Frecuencia	Porcentaje
Exceso de burocratismo (estructura inadecuada)	247	76,95
Demora excesiva de los tramites	184	57,32
Remuneración inadecuada en determinados puestos laborales	129	40,19
Poca correspondencia entre la calificación personal y los requisitos del puesto laboral	89	27,72
No existe sistema de recompensa	252	78,50
Las metas de la empresa no se corresponde con la realizad o con los objetivos empresariales	117	36,45
Actitud pasiva de trabajadores y administrativos	95	29,60
Poca autonomía para la toma de decisiones, la cual se encuentra centralizada	142	44,24
Poco sentido de identidad en trabajadores y administrativos	76	23,68
Liderazgo inadecuado	84	26,17
Problemas de comunicación y de relaciones interpersonales	75	23,36
Poco trabajo en equipo	158	49,22
Pocas perspectivas de crecimiento personal y profesional	209	65,11
No existencia de capacitación continua	181	56,39
Ineficiente control de la disciplina laboral	73	22,74
Manejo inadecuado de conflictos laborales en ocasiones	68	21,18

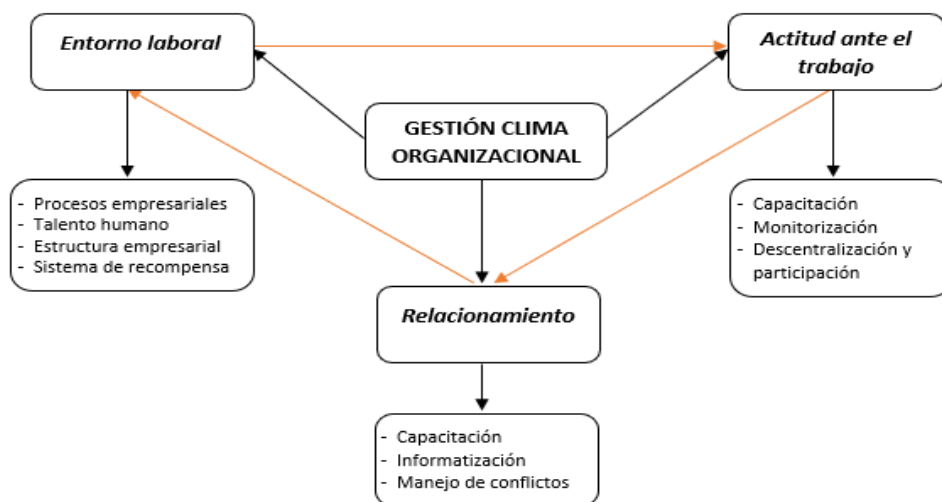
**Fuente:** Cuestionario aplicado a trabajadores de Petroecuador, sede. Cuenta julio-diciembre 2020



Se puede observar en la tabla IV las principales causas o condiciones que afectan el clima laboral y/o el desempeño laboral según la opinión de las personas encuestadas. Como principales causas fueron identificadas la no existencia de un sistema de recompensas (78,50%) y el exceso de burocratismo (76,95%) como expresión fundamental de inadecuada estructura. También fueron identificadas otras causas como las pocas perspectivas de crecimiento profesional y personal (65,11%), la demora

excesiva de los trámites (57,32%), la no existencia de capacitación continua (56,39%), el poco trabajo en equipo (49,22%) y la poca autonomía para la toma de decisiones (44,24%).

Después de analizada toda la información recopilada se procedió a diseñar el modelo de gestión del clima organizacional como estrategia para mejorar el rendimiento laboral de los trabajadores y administrativos (figura 1) basado en tres componentes fundamentales.



**Figura I.** Modelo de Gestión Clima Organizacional

La figura I muestra el modelo de gestión diseñado basado en los tres componentes fundamentales del clima organizacional, es decir el entorno laboral, la actitud ante el trabajo y el relacionamiento entre los trabajadores. En cada uno de los componentes se muestra una serie de medidas correctivas encaminadas a mejorar el clima organizacional y por ende el desempeño laboral.

Cada componente tenía distintos ejes y estos estaban compuestos por acciones específicas a implementar. Los ejes incluidos en el componente entorno laboral fueron los procesos empresariales, la gestión del talento

humano, la estructura empresarial y el sistema de recompensas. Para el componente de actitud ante el trabajo se incluyeron como ejes la capacitación, la monitorización sistemática y la descentralización y participación colectiva. Por último, en el componente relacionamiento se identificaron como ejes la capacitación, informatización y el manejo conflictos.

### **Discusión**

La adecuada gestión del clima organizacional de una empresa constituye uno de los requisitos fundamentales que permiten conseguir los objetivos y metas definidas y

con ellas lograr el crecimiento y desarrollo empresarial basado en el auge del desempeño laboral (Noboa-Salazar, Barrera-Cosiu, & Rojas-Torres, 2019). Es por eso que contar con un modelo de gestión facilita la interrelación de los distintos componentes del clima organización y funciona como una herramienta administrativa y de control que facilita el funcionamiento y la dirección de la empresa (Bernal, Pedraza, & Sánchez, 2015). El análisis de las características generales de las personas investigadas mostró un promedio de edad de 47,51 años. Este promedio de edad muestra una edad laboral plena, donde se las personas expresan su máximo potencial laboral. El predominio de personas femeninas es un dato poco significativo y que pudiera estar relacionado con el objetivo de la empresa. Sin embargo, los resultados más destacados de esta variable se relacionan con el tiempo de trabajo expresado por los investigados; el predominio de personas con más de 4 años de trabajo muestra cierta tendencia a la estabilidad laboral; lo cual es un elemento poco común en empresas públicas, donde el tema de contratos y nombramientos constituye un freno a la estabilidad laboral de los ecuatorianos (Montoya-Cáceres, et al, 2017).

El análisis del clima laboral mostró inadecuada situación en cada uno de sus componentes fundamentales que lo componen. El análisis del entorno laboral identificó problemas en la estructura de la empresa dados, entre otros factores por el exceso de burocratismo y demora en los trámites empresariales; los cuales han sido señalados en otras investigaciones como deficiencias comunes en el funcionamiento de empresas públicas.

Adicionalmente se señaló que los objetivos y metas empresariales no se corresponden directamente con el contexto donde se desarrolla la función empresarial y que existe cierta discordancia entre los objetivos, metas, misión y visión empresarial. Estas situaciones limitan los procesos productivos, complican la productividad, la resolución de problemas inherentes al proceso productivo, de aseguramiento y administrativo y por ende la satisfacción de los clientes.

Otros elementos señalados como inadecuados fueron la no existencia de un sistema de recompensas y las incongruencias en algunos casos entre la remuneración recibida y su categoría profesional. El tema económico constituye una prioridad para las personas. La no existencia de un sistema de recompensa limita la motivación personal a lograr resultados satisfactorios en el rendimiento laboral y en la solución de problemas que puedan surgir. Los referentes legales en Ecuador establecen la posibilidad de diseñar un sistema de recompensas económicas siempre y cuando se cumplan todos los requisitos que establece la ley. Por otro lado, se debe realizar una revisión de los perfiles ocupacionales de cada uno de los puestos laborales y el nivel educacional y la especialización de sus ocupantes.

Mantener una adecuada relación entre la preparación profesional y el perfil educacional de los trabajadores constituye una prioridad para las empresas. Lograr esta relación mejora la satisfacción personal de los trabajadores al sentirse familiarizados con la actividad a realizar. Además, de esta forma se pueden solucionar con mayor sencillez y rapidez determinadas situaciones que pueden

presentarse durante la jornada laboral (Sotelo Asef, & Figueroa González, 2017).

La actitud ante el trabajo demostró la inadecuada responsabilidad, falta de identidad, de autonomía y de cooperación en los trabajadores y administrativos investigados. Al ser una empresa pública existe cierta centralización para la toma de decisiones. Sin embargo, ante la demora de trámites, procesos y el exceso de burocratismo se hace necesario descentralizar la toma de decisiones a todos los niveles, situación que mejoraría considerablemente la rapidez de determinadas gestiones y decisiones necesarias (Sánchez-Trujillo, García-Vargas, 2017)

Otro elemento negativo es la falta de trabajo en equipo, el trabajo en equipo es considerado una herramienta de integración que permite el abordaje y solución de problemas de una forma más racional y efectiva (Sotelo Asef, & Figueroa González, 2017). Este tipo de metodología debe de ser estructurada en los distintos colectivos de trabajo; su implementación potencializa las capacidades personales en pos de un objetivo general que bien pudiera estar representado por lo intereses laborales, lo que mejoraría otro de los elementos negativos identificados que es la identidad.

Los problemas relacionados con la identidad de los trabajadores pueden ser secundarios a otras dificultades señaladas anteriormente como los problemas de remuneración, la no existencia de recompensas y la incongruencia entre el puesto que se desempeña y la preparación profesional de las personas.

El último elemento analizado del clima organizacional fue el relacionamiento. En él se

determinaron deficiencias e insatisfacciones en torno a las relaciones entre trabajadores, entre trabajadores y directivos; dificultades en la comunicación y escasas posibilidades de desarrollo y crecimiento profesional y personal al no contar con un plan de capacitación relacionado con la capacitación continua o las competencias profesionales. Cada uno de ellos juega un papel fundamental en el clima laboral y en lograr los objetivos estratégicos de crecimiento y desarrollo empresarial (Sagredo Lillo, & Castelló Tarrida, 2019).

La capacitación es un elemento fundamental en el proceso de preparación personal y profesional de las personas. Contar con un plan de capacitación empresarial permite abordar las necesidades de capacitación identificadas y puede ser incluido cualquier tema de capacitación (Enriquez-Bravo, & Calderón-Salazar, 2017). La capacitación constituye una herramienta de superación continua que permite perfeccionar los métodos y mecanismos de trabajo y por ende, mejorar el rendimiento laboral de los trabajadores (Brito-Carrillo, Pitre-Redondo, & Cardona-Arbeláez, 2020).

Sin embargo, el monitoreo de los procesos productivos, de la gestión del talento humano, del cumplimiento de las acciones orientadas y de la satisfacción de los trabajadores se convierte en un punto de inflexión en la calidad del clima organizacional y en el rendimiento laboral de los trabajadores. A este elemento debe de añadirse la informatización de todos los procesos productivos, organizacionales y administrativos y el mejoramiento de la comunicación bidireccional entre trabajadores y entre trabajadores y directivos

como elemento fundamental para lograr un mejor clima organizacional (Charry Condor, 2018).

La informatización es considerada como un paso de avance en el manejo y análisis de la información (Ibarra-Bohorquez, 2016). Por su parte la comunicación es vital para manejar la información y la transmisión de un mensaje claro que llegue directamente desde los directivos a los trabajadores para disponer las orientaciones y de los trabajadores a los directivos para trasladar las insatisfacciones (Cepeda Vasco, 2019).

Basado en todas las deficiencias identificadas se diseñó el modelo de gestión del clima organizacional con tres componentes y varios ejes de acción con determinadas medidas identificados. El modelo se encuentra estructurado y diseñado; corresponde ahora a los directivos definir las acciones necesarias para su socialización, implementación y evolución. Solo de esta forma se podrá identificar como el modelo de gestión influye en el rendimiento laboral de los trabajadores y administrativos de la empresa pública Petroecuador, sede Cuenca.

#### IV. CONCLUSIONES

Se diseña un modelo de gestión del clima organizacional para la empresa pública Petroecuador, sede Cuenca basado en las deficiencias identificadas en cada uno de los componentes investigados. La implementación del modelo permitirá elevar el rendimiento laboral de los directivos y trabajadores.

#### V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arano-Chávez, R.M., Escudero-Macluf, J., & Delfin-Beltrán, L.A. (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las Escuelas de la Administración: una aproximación. Recuperado de <https://www.uv.mx/iesca/files/2016/11/02ca201601.pdf>
- Bernal, I., Pedraza, N., & Sánchez, M. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8-19. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001624>
- Brito-Carrillo, C., Pitre-Redondo, R., & Cardona-Arbeláez, R. (2020). Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal en una Empresa de Servicio. *Revista Información Tecnológica*. 31(1), 141-148. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100141>
- Cepeda Vasco, P.R. (2019). Diagnóstico de clima laboral y propuesta de un plan de Mejora para IMPRIMAX en el año 2019. Tesis de Grado. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito, Pichincha, Ecuador. Recuperado de [www.puce.edu.ec](http://www.puce.edu.ec)
- Charry Condor, H.O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*,

- 9(1), 25-34. Recuperado de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682018000100003&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003&lng=es&tlng=es)
- Dávila, D., Escobar, A.M., Mulett, L.K., & Uribe-Rodríguez, A.F. (2012). El clima organizacional en las empresas innovadoras del siglo XXI. *Revista Informes psicológicos*, 12 (2), 105-115. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/o%3Fcodigo%3D5229726&ved=2ahUKE>
- Enriquez-Bravo, M., & Calderón-Salazar, J. (2017). El clima laboral y la influencia en el desempeño docente. Caso de estudio Facultad de Ciencias ESPOCH. *Revista PODIUM. Edición Especial*, 131-143. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/506032&ved>
- Ibarra-Bohorquez, S.J. (2016). Relación entre la cultura y clima organizacional con el desempeño de los trabajadores. Caso de estudio: registro de la propiedad del distrito Metropolitano de Quito. Tesis de Posgrado. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Pichincha, Ecuador. Recuperado de [www.bdigital.epn.edu.ec](http://www.bdigital.epn.edu.ec)
- Luna Montesdeoca, O.Y., Ronald Armendariz, C., & Andrade Zamora, 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. Epub 02 de diciembre de 2019. Recuperado en 16 de mayo de 2021, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202019000500327&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000500327&lng=es&tlng=es)
- Mamani-Martinez, O.W. (2019). Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores en la dirección regional agraria de la región Puno. *Revista de Investigaciones de la Escuela de posgrado*, 8(3), 1187-1194. Recuperado de <http://revistas.unap.edu.pe/epg/index.php/investigaciones/article/view/1073>
- Meza-Barajas, E. (2017). Analysis of gender perception between organizational climate and job satisfaction in the industry. *Comuni@cción*, 8(2), 148-158. Recuperado en 27 de octubre de 2020, de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682017000200008&lng=es&tlnn](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682017000200008&lng=es&tlnn)
- Montoya-Cáceres, P., Beiiio-Escamlila, N., Bermúdez-Jara, N., Burgos-Ríos, F., Fuentealba-Sandoval, M., & Padilla-Pérez, A. (2017). Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. *Ciencia & trabajo*, 19(58), 7-13. Recuperado en 27 de octubre de 2020, de <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492017000100007>
- Noboa-Salazar, J.G., Barrera-Cosium, G.J., & Rojas-Torres, D. (2019). Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción. *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, 6(1), 1 - 24. Recuperado en 27 de octubre de 2020, de <https://doi.org/10.4067/S0718-24492017000100007>

[org/10.21855/ecociencia.61.184](https://doi.org/10.21855/ecociencia.61.184)

Sagredo Lillo, E., & Castelló Tarrida, A. (2019). Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas adultas en Chile. *Actualidades Investigativas en Educación*, 19(2), 1-25. <https://dx.doi.org/10.15517/aie.v19i2.36895>

Sánchez-Trujillo, M.G., García-Vargas, M.L.E. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su Estudio. *Scientia Et Technica*, 22(2), 161-166. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84953103007>

Sotelo Asef, J.G., & Figueroa González, E.G. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 582-609. Recuperado de <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.312>