

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE TITULACIÓN

**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**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE
MAGISTER EN GERENCIA EMPRESARIAL**

SANDRA XIMENA IBARRA BOHÓRQUEZ

x_ibarra@hotmail.com

Director: VALENTINA RAMOS RAMOS, PhD

valentina.ramos@epn.edu.ec

2016

DECLARACIÓN

Yo, SANDRA XIMENA IBARRA BOHÓRQUEZ, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

SANDRA XIMENA IBARRA BOHÓRQUEZ

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por SANDRA XIMENA IBARRA BOHÓRQUEZ, bajo mi supervisión.

VALENTINA RAMOS RAMOS, PhD

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar un profundo agradecimiento a Dios, por darme la fortaleza cada día para culminar este trabajo.

A mi Escuela Politécnica Nacional por lo aprendido en estos años de estudio, cosas que siempre me servirán para ser una mejor persona y una excelente profesional.

A mi directora Valentina Ramos por su tiempo y apoyo constante en el desarrollo de este trabajo.

A mi mamita Anita que desde el cielo guía mis pasos para conseguir cada una de las metas trazadas.

A mi papito Víctor por su dedicación, amor y ejemplo de lucha, quien junto a mi madre me han convertido en el ser humano que soy.

A mis hermanas Marthy y Cecy por su apoyo incondicional y valentía para guiarme en cada momento de mi vida.

Un agradecimiento especial a las personas que me han permitido llegar hasta donde estoy, las que son el pilar fundamental en mi vida, las que me han brindado su amor, han sacrificado tiempo y me han colaborado siempre...mi esposo Christian mi gran amor y lo mejor que me pudo suceder en la vida...mis hij@s: Camy, Derek y Steven los tesoros inimaginables que se han convertido en las razones por las que continúo de pie a pesar de las dificultades.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a todas las personas que siempre confiaron y creyeron en mí, las que me acompañaron en cada paso realizado, las que me colaboraron para que alcance mis propósitos, las que no me permitieron renunciar y me indujeron a seguir siempre adelante.

A mi esposo Christian por ser un excelente hombre, esposo y padre, por su amor, su amistad, empeño, apoyo, por ser mi compañero de vida y la persona que deseo este a mi lado por el resto de mis días.

A mis hij@s: Camy, Derek y Steven por ser el motor que rige mi vida, las razones más valiosas para alcanzar mis sueños y metas propuestas.

A mi papito Víctor por siempre creer en mí, por ser el mentor, el ser que me llena de amor, compañía, el que me apoya en cada circunstancia.

A mi mamita Anita, por ser la gestora de lo que soy, la que me enseñó a nunca desfallecer, a siempre conseguir lo que me propongo, la que me instruyó a valorar la vida y cada una de las maravillas que hay en ella.

A mis hermanas Marthy y Cecy por estar a mi lado, por su ayuda incondicional, por apoyarme en cada propósito planteado en mi vida.

A mis sobrinos Thaís e Iker, por ser unos niños extraordinarios que llenan de alegría mi vida y son como mis propi@s hij@s.

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO		i
LISTA DE FIGURAS		iv
LISTA DE TABLAS		v
LISTA DE ANEXOS		vi
RESUMEN		vii
ABSTRACT		viii
1. INTRODUCCIÓN		1
1.1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2.	FORMULACIÓN	5
1.3.	SISTEMATIZACIÓN	5
1.4.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.4.1.	OBJETIVO GENERAL	6
1.4.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
2. REFERENCIAL TEÓRICO		7
2.1.	TALENTO HUMANO	7
2.2.	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	8
2.3.	CULTURA ORGANIZACIONAL	11
2.4.	CLIMA ORGANIZACIONAL	12
2.4.1.	ELEMENTOS DE LA CLIMA ORGANIZACIONAL	13
2.4.1.	NIVELES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	16
2.4.2.	FUERZA DEL CLIMA	17
2.5.	RELACIÓN ENTRE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL	18
2.6.	ESFUERZO LABORAL	19
2.7.	DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	20
2.8.	RELACIÓN ENTRE ESFUERZO Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	21
2.9.	PERFIL DE LA EMPRESA	21
2.9.1.	Antecedentes	21
2.9.2.	Ubicación	23

2.9.3.	Capacidad e Infraestructura _____	24
2.9.4.	Situación actual de la Institución _____	25
2.9.5.	Catálogo de Servicios _____	27
2.9.6.	Direccionamiento Estratégico _____	29
	<u>Modelo de Gestión</u> _____	29
	<u>Misión</u> _____	30
	<u>Visión</u> _____	30
	<u>Valores</u> _____	30
	<u>Políticas</u> _____	31
	<u>Objetivos</u> _____	33
	<u>Gestión del Talento Humano</u> _____	34
3.	ASPECTOS METODOLÓGICOS _____	36
3.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN _____	36
3.2.	CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA _____	36
3.2.1.	DATOS DEMOGRÁFICOS _____	37
3.3.	DISEÑO DEL INSTRUMENTO _____	41
3.4.	PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN _____	42
3.5.	TÉCNICA Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN _____	43
4.	RESULTADOS Y ANÁLISIS _____	44
4.1.	DETERMINAR LA RELACIÓN ENTRE EL CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL (OBJETIVO 1) _____	44
4.1.1.	DISTRIBUCIÓN DE ELEMENTOS DEL CLIMA EN RELACIÓN A SU IMPACTO CON EL CLIMA EN EL PUESTO DE TRABAJO _____	46
4.1.2.	DISTRIBUCIÓN DE ELEMENTOS DEL CLIMA EN RELACIÓN A SU IMPACTO CON EL CLIMA EN EL GRUPO DE TRABAJO _____	47
4.1.3.	DISTRIBUCIÓN DE ELEMENTOS DEL CLIMA EN RELACIÓN A SU IMPACTO CON EL CLIMA EN LA ORGANIZACIÓN _____	48
4.1.4.	CORRELACIÓN ENTRE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL _____	49

4.2.	REVISAR EL MODELO DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS: NORMA TÉCNICA Y PROCEDIMIENTOS (OBJETIVO 2)	50
4.3.	DESCUBRIR QUE CARACTERÍSTICAS DEL ESFUERZO LABORAL INCIDEN EN EL DESEMPEÑO DE LOS FUNCIONARIOS DEL RPDMQ (OBJETIVO 3)	55
4.4.	IDENTIFICAR LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE LA CULTURA, EL CLIMA Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL REGISTRO DE LA PROPIEDAD DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO (OBJETIVO 4)	58
4.4.1.	CORRELACIÓN ENTRE CLIMA Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	58
4.4.2.	CORRELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO	59
4.5.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	60
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
5.1.	CONCLUSIONES	63
5.2.	RECOMENDACIONES	65
6.	REFERENCIAS	67
ANEXOS		72

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estructura del Talento Humano	3
Figura 2 – Gestión del talento humano.....	10
Figura 3 – Ciclo de la cultura organizacional.....	12
Figura 4 – Mapa de ubicación del RPDMQ	24
Figura 5 – Fotografía de la ubicación satelital del RPDMQ	24
Figura 6 – Fotografía de las instalaciones	25
Figura 7 – Organigrama del RPDMQ	26
Figura 8 – Autoridades del RPDMQ.....	27
Figura 9 – Catálogo de servicios RPDMQ.....	27
Figura 10 – Catálogo de servicios CERTIFICACIONES	28
Figura 11 – Catálogo de servicios INSCRIPCIONES	28
Figura 12 – Modelo de Gestión RPDMQ.....	29
Figura 13 - Población encuestada vs total	37
Figura 14 - Población masculina y femenina encuestada.....	38
Figura 15 - Rango de edades de la población encuestada	38
Figura 16 - Estado civil de la población encuestada	39
Figura 17 - Antigüedad en la institución de la Población encuestada.....	40
Figura 18 – Profesiones de la Población encuestada.....	40
Figura 19 – Percepción del clima laboral en el RPDMQ	44
Figura 20 – Dimensiones culturales de acuerdo a su impacto con el clima a nivel individual .	46
Figura 21 – Dimensiones culturales de acuerdo a su impacto con el clima a nivel grupal	47
Figura 22 - Dimensiones culturales de acuerdo a su impacto con el clima a nivel organizacional	48

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 – Políticas RPDMQ.....	31
Tabla 2 – Índice de rotación de personal 2011 – 2014.....	34
Tabla 3 - Fuerza del Clima laboral.....	45
Tabla 4 - Correlación entre Clima y Cultura Organizacional.....	49
Tabla 5 – Grado ocupacional y grados de los servidores municipales.....	51
Tabla 6 - Grupo ocupacional.....	52
Tabla 7 - Escala de Valoración y Cumplimiento.....	52
Tabla 8 - Grado de cumplimiento competencias.....	53
Tabla 9 - Calificaciones disciplinarias.....	53
Tabla 10 - Pesos por grupo ocupacional y factores.....	54
Tabla 11 - Varianza de las dimensiones del esfuerzo en el trabajo.....	55
Tabla 12 – Esfuerzo en el trabajo.....	56
Tabla 13 - Dimensiones del Esfuerzo en el trabajo.....	57
Tabla 14 - Correlación entre el Clima y Desempeño.....	58
Tabla 15 - Correlación entre Cultura y Desempeño.....	59

LISTA DE ANEXOS

Anexo A - ENCUESTA APLICADO A LOS FUNCIONARIOS EN EL RPDMQ	72
Anexo B - TEXTO DEL MAIL ENVIADO POR CORREO ELECTRÓNICO	79
Anexo C - RESULTADOS DE CORRELACIÓN ENTRE CLIMA, CULTURA Y ESFUERZO LABORAL	80
Anexo D - GLOSARIO DE TÉRMINOS	81

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como principal objetivo determinar los factores del clima y la cultura organizacional que influyen en el desempeño de los funcionarios del Registro de la Propiedad del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito; esto con el fin de conocer la percepción del clima y la cultura que tienen los funcionarios de la institución y esto a su vez repercute en el mejoramiento del desempeño para concretar las metas y los objetivos trazados. Una vez evaluada la situación actual de la organización y tomando en cuenta los resultados obtenidos de la investigación realizada, se determinó que existen factores tales como: la motivación, el reconocimiento, las relaciones interpersonales, la toma de decisiones, los procesos de control y la justicia que son considerados significativos a la hora de determinar el desempeño del personal; mientras que los otros elementos estudiados tales como: la innovación organizacional, el enfoque y liderazgo gerencial, la estructura organizacional y la cooperación no son significativos a la hora de medir el desempeño de los trabajadores.

Los beneficiados de la presente investigación serán principalmente los funcionarios del RPDMQ, el RPDMQ, el municipio del Distrito Metropolitano de Quito y las empresas dedicadas a la prestación de servicios a la ciudadanía en el Distrito Metropolitano de Quito, contando con una guía para conocer la percepción que tienen sus trabajadores del clima y la cultura actual y considerar como éstos factores influyen en el desempeño de sus actividades.

Palabras clave: Clima organizacional, cultura organizacional, desempeño, esfuerzo, gestión de talento humano, servicios.

ABSTRACT

The main objective of this study is to determine the factors of the climate and the organizational culture that influence the performance of the officials of the Property Registry of the Municipality of the Metropolitan District of Quito; This in order to know the perception of the climate and the culture that the officials of the institution have and this in turn has repercussion in the improvement of the performance to realize the goals and the objectives traced. After evaluating the current situation of the organization and taking into account the results obtained from the research, it was determined that there are factors such as: motivation, recognition, interpersonal relationships, decision making, control processes and Which are considered significant when determining staff performance; While the other elements studied such as: organizational innovation, managerial approach and leadership, organizational structure and cooperation are not significant when measuring the performance of workers.

The beneficiaries of the present investigation will be mainly the officials of the RPDMQ, the RPDMQ, the municipality of the Metropolitan District of Quito and the companies dedicated to the provision of services to the citizenship in the Metropolitan District of Quito, counting on a guide to know the perception That their workers have of the current climate and culture and consider how these factors influence the performance of their activities.

Keywords: Organizational climate, organizational culture, performance, effort, management of human talent, services.

1. INTRODUCCIÓN

La cultura y el clima organizacional se relacionan directamente, la cultura precede al clima y actúa como fundamento por lo tanto la cultura es el factor permanente de la que el clima se deriva pero mientras la cultura es más constante el clima es más variable. Dicha relación tiene una fuerte incidencia en los siguientes factores: innovación, enfoque y liderazgo gerencial, motivación, reconocimiento, estructura, cooperación, relaciones interpersonales, toma de decisiones, procesos de control y justicia. En este capítulo se mencionará el planteamiento del problema, la formulación, sistematización y los objetivos de la investigación.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se reconoce hoy es rentable para las empresas y en general, para el desarrollo económico de una sociedad, invertir en la capacitación y en la educación de los empleados. El nivel de educación asociado a la potenciación del talento humano es el fundamento del despliegue económico.

En países como Japón, Corea del Sur y China se hicieron avances en los niveles educativos mediante la universalidad de la educación primaria y un amplio acceso a la educación secundaria, la educación universitaria se focalizó en la financiación de los programas que brindaban formación científica y tecnológica se otorgaron becas a sus alumnos para que se perfeccionaran en el extranjero (Mejía, 2013).

El gobierno ecuatoriano a través del Plan del Buen Vivir (2013-2017), manifiesta que uno de los mecanismos establecidos para conseguir un desarrollo económico infinito

se basa en el conocimiento a través de uno de los objetivos nacionales, el Objetivo 4 para el Buen Vivir, el cual en su contexto macro manifiesta: “El conocimiento como acervo colectivo es, además un, catalizador de la transformación económica y productiva. Para ello, es necesario asentar los procesos de creación, acumulación, especialización y transferencia de conocimiento hacia los sectores productivos. Se deben fortalecer los procesos de industrialización y prestación de servicios con valor agregado, adecuados a las características del territorio. Alcanzar este reto supone también dar énfasis, en la acción pública, a los derechos de propiedad intelectual y de las ideas.”

El talento humano no puede desarrollarse de manera espontánea, se necesita de un complejo estructural que permita potenciar al trabajador respaldando su talento humano, independientemente del lugar que ocupe dentro de la jerarquía laboral. De esta forma, el objetivo principal de una organización empresarial debe ser potenciar el desempeño del trabajador, tratando de que su acción tenga efectos en toda la cadena productiva (Mejía, 2013).

Según Alles (2005, p. 31). “El talento requiere de capacidades juntamente con compromiso y acción, los tres al mismo tiempo. Si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, no alcanzará resultados aunque haya tenido buenas intenciones. Si, por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. El único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las impuestas por su jefe. Si, por el contrario, si el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguno se le ha podido adelantar”, como se muestra en la siguiente Figura.

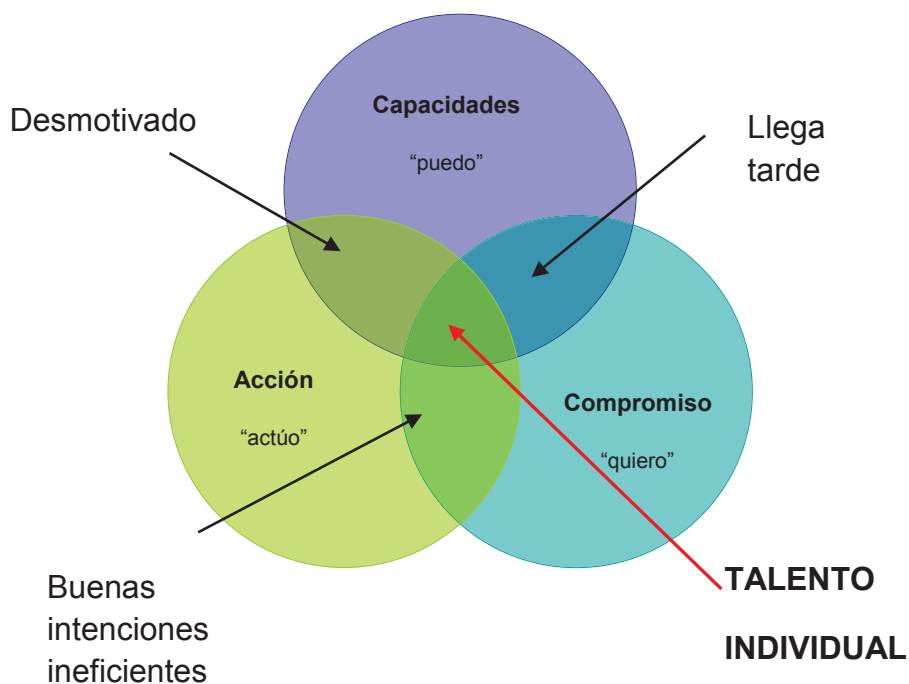


Figura 1 - Estructura del Talento Humano
Fuente: (Alles, 2005)

El talento individual es la suma de: las capacidades, el compromiso y la acción. La potenciación del talento individual es la base para que dicho talento tenga resonancia a nivel organizacional o estructural en la empresa, pero la base está en la interacción que pueda tener el trabajador con sus capacidades y la organización empresarial como tal; es ésta la que debe garantizar la capacitación y las condiciones apropiadas de acción, de este modo el compromiso o la motivación estarán asegurados (Mejía, 2013).

Las organizaciones del futuro, en el Nuevo Milenio, las relaciones interpersonales serán vitales y el establecer las "condiciones necesarias y suficientes" en la relación cara a cara, permitirá facilitar el diálogo entre jefe-colaborador en una relación de ayuda mutua donde, mostrar empatía, apoyo incondicional, consideración positiva y congruencia mejorará, la comunicación, el ambiente, la

práctica colaborativa y por ende, se tendría un ambiente propicio para resultados (Ciófaló, 2014).

Los estudios y análisis de Kotter y Heskett sobre la relación entre cultura y desempeño organizacional muestran que hay una correlación leve –y ambigua– entre la fortaleza de la cultura y el desempeño de la organización en el largo plazo.

Kotter describe a las organizaciones que poseen una cultura fuerte como aquellas en las que “casi todos los gerentes comparten un conjunto relativamente consistente de valores y métodos para hacer negocios. Los nuevos empleados adoptan esos valores muy rápidamente” (Kotter & Heskett, 1992).

El clima organizacional es un componente esencial del proceso de socialización del conocimiento y la cultura. La socialización de la cultura y del conocimiento en una organización es una premisa fundamental de su éxito en tiempos donde la colaboración es fuente de ventajas competitivas (Estrada, 2009).

Tal y como se expresa en el Artículo Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento “La gestión del conocimiento es un nuevo enfoque gerencial que se basa en el reconocimiento y la utilización del valor más importante de las organizaciones: los recursos humanos, su conocimiento y su disposición a colocarlos a su servicio” (Rodríguez, 2006, p. 6).

Sus principales objetivos son: contribuir a comprender cómo conseguir organizaciones más competitivas y adaptables, así como crear procesos y mecanismos de gestión que aceleren los procesos de aprendizaje, la creación, adaptación y difusión del conocimiento, tanto en la organización como entre la organización y su entorno (Rodríguez, 2006).

Según Kopelman et. al., 1990 la cultura influye en las prácticas de la gestión de Recursos Humanos en las organizaciones. Estas prácticas, a su vez, influyen en el clima organizacional y, por último en la productividad organizacional. Por tanto, se postula que las prácticas de gestión de Recursos Humanos influyen en la

productividad a través de sus efectos sobre el clima, es decir, sobre las percepciones que los individuos tienen de su ambiente laboral.

En este análisis se plantea determinar la relación que existe entre el clima y cultura organizacional y su afectación en el desempeño laboral en el Registro de la Propiedad del Distrito Metropolitano de Quito.

1.2. FORMULACIÓN

¿Cuál es la relación que existe entre el clima y la cultura organizacional con el desempeño de los trabajadores en el Registro de la Propiedad del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito?

1.3. SISTEMATIZACIÓN

- ✚ ¿Cómo se relaciona la cultura y el clima organizacional?
- ✚ ¿Cómo se mide el desempeño laboral?
- ✚ ¿Qué caracteriza el desempeño laboral en el Registro de la Propiedad del Distrito Metropolitano de Quito?
- ✚ ¿Cuál es la relación entre la cultura, el clima y el desempeño en el Registro de la Propiedad del Distrito Metropolitano de Quito?

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación que existe entre el clima y la cultura organizacional con el desempeño de los trabajadores en el Registro de la Propiedad del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Determinar la relación entre el clima y cultura organizacional.
- ❖ Revisar el modelo de medición del desempeño laboral de las instituciones públicas (norma técnica y procedimientos).
- ❖ Descubrir que características inciden en el desempeño laboral en el Registro de la Propiedad del Distrito Metropolitano de Quito.
- ❖ Identificar la relación que existe entre la cultura, el clima y el desempeño laboral en el Registro de la Propiedad del Distrito Metropolitano de Quito.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. TALENTO HUMANO

Según Alles (2006, p. 33): “Talento es el conjunto de dones naturales o sobre naturales con que Dios enriquece a los hombres, dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc. que resplandecen en una persona”.

Según Chiavenato (2009): “Para ser talento, la persona debe poseer algún potencial competitivo que la valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competitividad individual: conocimiento (saber), habilidad (saber hacer), juicio (saber analizar) y actitud (saber hacer que ocurra)”

Según Alecoy (2008) *El desarrollo individual*; tiene implicancias en el desarrollo personal y en el desarrollo profesional; es el aprendizaje que no está focalizado ni orientado a ninguna labor en especial, más bien está orientado al mejoramiento de las competencias personales del individuo. El desarrollo individual siempre tiene como resultado un crecimiento personal y a la vez profesional que lleva al individuo a un mayor nivel de competencia y competitividad en el mercado laboral, por ello que el desarrollo individual implica siempre un crecimiento en la movilidad y la empleabilidad de las personas, el desarrollo individual suele relacionarse con el concepto del talento humano, el que se explica de dos formas:

El primer planteamiento sostiene que el talento humano es innato; que es parte de la personalidad del individuo, y por ello, no se podría desarrollar y mucho menos generalizarse.

El otro planteamiento sostiene que el talento humano es una combinación de

competencias, capacidades, por lo tanto serían desarrollables. Las organizaciones modernas ponen énfasis en esta última opción con la cual pretenden mejorar los niveles de desempeño de los empleados.

A partir de estas definiciones se desprende que el talento humano puede considerarse como la contribución que entrega cada ser humano que forma parte de una organización; mientras mayor desarrolladas se encuentran las competencias y capacidades de cada persona; mayor es el desempeño de la organización.

2.2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano considera a las personas como seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y percepciones singulares. Son los nuevos asociados de la organización.

La cultura organizacional recibe un fuerte impacto del mundo exterior, y ahora privilegia al cambio y la innovación enfocados al futuro y al destino de la organización. Las personas deben estar preparadas para enfrentar los nuevos desafíos y para ayudar a la organización a superarlos.

Preocupaciones de las organizaciones por el futuro

Las organizaciones que se orientan hacia el futuro y se ocupan de su destino están en sintonía con los siguientes desafíos:

Globalización. Implica una preocupación por la visión global del negocio, por analizar a los competidores y evaluar la posición relativa de los productos y servicios. Esto no significa que el mercado local vaya a desaparecer. El benchmarking dejó de ser local o regional. Lo que vale es la comparación entre aquello que la organización

hace y lo mejor que existe en el mundo entero. Hoy el refrán más conocido es pensar globalmente y actuar localmente (Gonzalez, 2013).

Personas. Implica una preocupación por educar, formar, motivar, liderar a las personas que trabajan en la organización para inculcarles el espíritu emprendedor y ofrecerles una cultura participativa, así como oportunidades para su plena realización personal. La organización indica los objetivos que pretende alcanzar enfocados en la misión y la visión, y ofrece oportunidades de crecimiento profesional que fortalecen su negocio. Las organizaciones con éxito proporcionan a las personas un clima laboral acogedor y agradable, con plena autonomía y libertad para elegir la manera de desempeñar su trabajo. A las personas se les considera asociados y colaboradores, no trabajadores (Chiavenato, 2009).

Cliente. Implica la capacidad para conquistar, mantener y ampliar la clientela. Éste es el mejor indicador de la capacidad de supervivencia y crecimiento de la organización. Las organizaciones con éxito tienen acercamientos constantes con sus clientes conocen las características, las necesidades y las aspiraciones cambiantes de su clientela y procuran interpretarlas, comprenderlas satisfacerlas o superarlas continuamente. Saben conquistar y mantener al cliente (Chiavenato, 2007).

Productos/Servicios. Implica la necesidad de diferenciar los productos y los servicios en términos de calidad y atención. Los productos y los servicios se parecen cada vez más, son verdaderas mercancías genéricas. La ventaja competitiva consiste en agregar elementos adicionales, como calidad y atención, para diferenciarlos frente a los competidores (Aldana, 2014)

Conocimiento. Estamos viviendo en plena era del conocimiento, en el cual el recurso organizacional más importante (el capital financiero) cede el podio a otro recurso imprescindible: el capital intelectual. El conocimiento y su adecuada aplicación permiten captar la información disponible para todos y transformarla

rápidamente en una oportunidad de nuevos productos o servicios, antes de que los competidores consigan hacerlo (Aldana, 2014).

Resultados. Implica la necesidad de fijar objetivos y de perseguir resultados, reducir los costos y aumentar los ingresos. Es imprescindible tener visión del futuro y enfocarse en las metas a lograr. La mejoría de la calidad y el aumento gradual de la productividad son las bases de la competitividad en el mundo actual, hacen que las empresas tengan éxito (Aldana, 2014).

Tecnología. Implica la necesidad de evaluar y de actualizar a la organización para seguir y aprovechar los avances tecnológicos. Las organizaciones excelentes no son las que cuentan con la tecnología más avanzada y compleja, sino aquellas que saben extraer el máximo provecho de sus tecnologías actuales. La preparación y la capacitación de las personas están detrás de ello. Son ellas las que aplican y operan la tecnología que existe en la organización. La tecnología contribuye con una eficiencia potencial, pero son las personas quienes determinan la eficiencia real y la eficacia del proceso. Ellas son la mejor muestra que promueve a las empresas (Aldana, 2014).



Figura 2 – Gestión del talento humano
Fuente: (Chiavenato, 2009)

Las prácticas de recursos humanos se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos. Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización.

La gestión del talento humano es un área muy sensible que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adopta las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes (Chiavenato, 2002, p. 6).

2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

Según Davis (1993), dice que “la cultura es una conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes”.

García & Dolan (1997), definen a la cultura como “la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa”, coincidiendo con otros autores en que “la cultura es todo aquello que identifica a una organización”.

Granell (1997), la define como: “todo aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social” esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por “valores, creencias, actitudes y conductas”.

Según Schein (1984): “Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a

resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas, y por ende, de ser enseñadas a nuestros miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas”.

Wilkins & Ouchi (1983), piensan que la cultura organizacional hace que los miembros de la organización desarrollen colectividad a través de las experiencias compartidas. Esta colectividad es lo que les permite luchar por un objetivo o precepto en común guiado hacia la misión de la organización guiada por un líder, siendo estos los que proporcionan las reglas que gobiernan los asuntos cognitivos y afectivos de la colectividad.

Presentan un ciclo constante: se percibe, aprende, transmite y modifica.

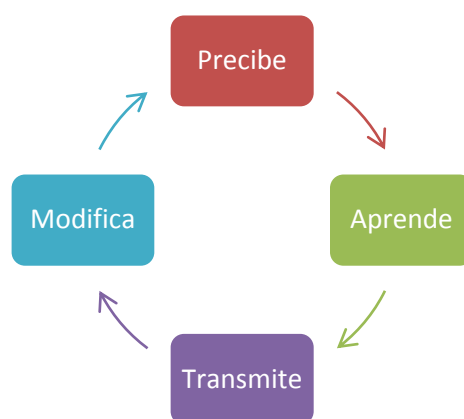


Figura 3 – Ciclo de la cultura organizacional
Fuente: (Cuevas, 2009)

De acuerdo a los conceptos revisados se puede concluir que la cultura organizacional es única para cada organización y que está compuesta por valores y creencias de los miembros que la integran las cuales permiten transmitirse entre generaciones y distinguirse entre unas y otras.

2.4. CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en función de los valores de un conjunto particular de características y actitudes en la organización (Denison, 1991).

El clima organizacional actualmente ha adquirido una importancia vital y se le considera parte fundamental de la estrategia de una organización. Conocer el clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permite, además, introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional (Goncalvez, 2000).

El diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional, incluso, algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los encuestados plantear sus propias soluciones (Soto, 2007).

2.4.1. ELEMENTOS DE LA CLIMA ORGANIZACIONAL

Para esta investigación se ha tomado como elementos del clima organizacional a los definidos en un estudio previamente realizado por docentes universitarios de la EPN, quienes han determinado como los más relevantes de acuerdo a la realidad del país y éstos son: innovación organizacional, enfoque y liderazgo gerencial, motivación en la organización, reconocimiento al desempeño, estructura organizacional, cooperación, relaciones interpersonales, toma de decisiones, procesos de control y justicia.

INNOVACIÓN.- Los cambios constantes en el entorno, en muchas ocasiones nos hacen vivir momentos de incertidumbre, nos hace recurrir a personal laboral cada vez más preparado, más especializado, a herramientas de trabajo que simplifiquen nuestras tareas diarias, de gestión de toda esa información que obtenemos cada día (Martinez, 2006).

Una empresa innovadora es una empresa que tiene equipos de trabajo comprometidos, voluntad empresarial que asume riesgos y, sobre todo, mucho trabajo duro diario resolviendo problemas, satisfaciendo necesidades, siendo creativos, mejorando productos y servicios y, por encima de todo, personas que sean capaces de romper el miedo al cambio.

ENFOQUE Y LIDERAZGO GERENCIAL.- Estos conceptos se centran principalmente en el rol del gerente, ya que es en esta función en donde se necesitan más orientaciones para efectuar el trabajo de la organización. Es el trabajo de los gerentes lo que determina los resultados que se logran con los recursos disponibles. Estas prácticas sustentan un resultado resolutivo, responsable, con agregación de valor en toda la organización. Todos los empleados deben comprender plenamente sus propios roles, o puestos de trabajo, así como la estructura y las prácticas de la organización; estos principios sustentan la confianza mutua entre empleados, así como entre ellos y la organización (Lee, 2009).

MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL.- Se manifiesta en una variedad de maneras, cuatro conceptos principales proporcionan ideas sobre la motivación de la mayoría de las organizaciones: historia (varían en las diferentes etapas de su vida y se elaboran las estructuras y reglas; también se fijan las funciones y responsabilidades de sus miembros), misión (función o propósito de la organización que se manifiesta en sus metas y objetivos), cultura (se relaciona con las suposiciones, los valores y las creencias compartidas por los miembros de la organización) e incentivos (para que una organización tenga un buen desempeño, debe contar con mecanismos que estimulen a individuos y a grupos a trabajar en pos de sus intereses a corto y largo

plazo). Estas cuatro variables son sencillamente factores importantes que ayudan a completar el cuadro del desempeño organizacional y sus elementos subyacentes (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden, & Plinio, 2002).

RECONOCIMIENTO AL DESEMPEÑO.- Es un acto de agradecimiento, significa ser consciente de lo que necesitan tanto la organización como los individuos, puede ser algo tan simple como un <<Gracias por un trabajo bien hecho>>. Las empresas reconocen la importancia de las habilidades de un empleado mediante planes de retribución basados en las mismas. Un plan de reconocimiento es un sistema formalizado que refuerza el proceso de *mejora del desempeño a través de las personas*. El reconocimiento agradece simplemente la ocurrencia de un hecho y refuerza a aquellos que consiguen que ocurra. En casi todos los casos el reconocimiento es una inversión en el proceso de mejora, sin una ganancia medible esperada (McAdams, 2013).

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.- La capacidad de una organización para estructurarse y reestructurarse para adaptarse a condiciones internas y externas cambiantes es importante para aumentar al máximo el desempeño organizacional. Se entiende como la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden, & Plinio, 2002).

COOPERACIÓN.- Las organizaciones son consideradas como formas sociales orientadas al logro de fines específicos. Para alcanzar sus metas es necesario integrar a todos sus participantes en el proceso de cooperación. En efecto, “los teóricos utilitarios consideran que la organización se sustenta bajo un conjunto de individuos con fines comunes, mismos que serán alcanzados mediante la cooperación de un grupo conveniente integrado” (Robles, 2006).

RELACIONES INTERPERSONALES.- Se refiere a establecer y mantener relaciones con otros que sean satisfactorias para ambos. Están caracterizadas por la habilidad

de “dar y recibir” en donde la confianza y la compasión se expresan de manera directa, ya sean en palabras o comportamientos. Se puede aprender a tener buenas relaciones interpersonales, empezando primero por conocer el ambiente en donde te encuentras y ser amigable y adaptable a dicho ambiente (Blatner, 2005).

TOMA DE DECISIONES.- Es una de esas habilidades imprescindibles, y aunque todo el mundo sabe tomar decisiones, no está tan claro que sepan cómo tomar buenas decisiones. En cualquier caso, la mejora de esta habilidad, dada la importancia vital de la toma de decisiones en la empresa, es una tarea clave para todo el personal (Cañabate, 1997).

PROCESOS DE CONTROL.- El control en la organización se establece mediante la formalización de acuerdos éticos internos, el desarrollo del talento humano de la organización (desde su selección hasta su desvinculación) y la formalización de un estilo de dirección caracterizado por la competencia, la transparencia, la integridad y la responsabilidad pública de los directivos. Este direccionamiento estratégico se desdobra desde los planes, programas y proyectos. De los procesos se desdobra hasta la estructura organizacional (cargos, funciones, relaciones, responsabilidades y autoridad), necesaria para que los procesos puedan llevarse a cabo (Atehortua, Bustamante, & Valencia, 2008).

JUSTICIA.- Aristóteles enseña que la justicia consiste en dar a cada uno lo que se merece. Y para determinar quién merece qué, hemos de determinar qué virtudes son dignas de recibir honores y recompensas.

2.4.1. NIVELES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

A raíz de los estudios de clima organizacional se ha conceptualizado el mismo a nivel individual y organizacional. “En el nivel individual se le conoce principalmente como clima psicológico. En cambio en el nivel organizacional se lo define como clima

organizacional o clima agregado. El clima organizacional o agregado se caracteriza cuando el clima psicológico, es decir cuando las percepciones de los colaboradores son compartidas entre los miembros de la organización y existe un acuerdo de dichas percepciones, las cuales tienen una afectación significativa en el comportamiento de los trabajadores, en su desempeño laboral y en su rendimiento” (Claudhary, Rangnekar, & Barua, 2014). En cambio el clima laboral es el medio en que se desarrolla el trabajo cotidiano, la calidad del mismo influye directamente en los trabajadores lo cual se evidencia en su productividad, compromiso, satisfacción, relaciones interpersonales, iniciativa y motivación.

Según Gonzalez & Roma (2011), una vez identificados los niveles del clima el mismo puede estudiarse en los diferentes niveles. Es decir los individuos pueden describir como perciben su organización, entendida como un todo, o subunidades de la misma a las cuales pertenecen, como su departamento o su equipo de trabajo. Además esas percepciones tienen un contenido que se relaciona con aspectos importantes o estratégicos de la organización, tales como la innovación, el apoyo, la calidad de servicio y la seguridad. Estas agrupaciones de contenidos representan las facetas del clima organizacional. De hecho las valoraciones de tipo individual hacen referencia a un clima psicológico, mientras que si las percepciones se desarrollan a nivel superior (equipo de trabajo u organización) (Gonzalez & Roma, 2011).

2.4.2. FUERZA DEL CLIMA

Según (Claudhary, Rangnekar, & Barua, 2014), la fuerza del clima juega un papel crucial en la variabilidad de los resultados conductuales y actitudinales de los miembros de la organización sin importar el nivel ocupacional al cual pertenecen.

En contraste existen organizaciones con una amplia diferenciación en como los miembros perciben los elementos que influyen en el clima, a este fenómeno se lo denomina fuerza del clima. De la confirmación de la existencia de este fenómeno se

han generado esquemas estadísticos para estudiar el clima a nivel individual y correlacionarlo a nivel superior dando paso a un estudio de fuerza del clima, que permite medir el grado de similitud de las percepciones sobre el clima de cada colaborador en relación a las prácticas, procedimientos y valores compartidos entre todos los integrantes de la organización (Lindell & Brandt, 2000).

De las diversas percepciones del clima, surgen los estudios relacionados con la fortaleza del clima laboral de (Guillen & Mondragón, 2008), que manifiestan lo siguiente:

- Que el clima laboral en una **organización es Fuerte cuando las percepciones individuales de la mayor parte de los colaboradores sobre políticas, procesos internos, prácticas, liderazgo, incentivos, compromiso con la organización, relaciones de trabajo, remuneraciones, condiciones físicas e infraestructura tienen un alto grado de consenso, es decir son compartidas por un número considerable de miembros sin importar el nivel administrativo, unidad de trabajo, grupo ocupacional, jerarquía o ubicación.**
- En cambio se puede considerar Débil a un clima laboral donde existe una amplia dispersión de la manera en que los trabajadores avistan los elementos que repercuten en el ambiente de trabajo, su estado emocional y deseos de trabajar. Además se debe considerar si la homogeneidad de percepción se refiere a aspectos positivos o negativos, las cuales pueden referirse a un buen o mal clima laboral.

2.5. RELACIÓN ENTRE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Consolidando los conceptos la relación existente entre el clima y la cultura organizacional son: la cultura tiene una permanencia relativa en el tiempo mientras que el clima es susceptible de cambios en el corto tiempo; la cultura es el resultado de la conciencia colectiva que orienta al comportamiento de las personas mientras

que el clima es la percepción individual y que influyen en actitudes y comportamientos; la cultura es la suma de los atributos y características que regulan las relaciones sociales mientras que el clima son las fortalezas, debilidades, situaciones críticas y aceptables que se generan como consecuencia de las relaciones sociales.

Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral (Cuevas, 2009).

El clima laboral y la cultura organizacional tienen una estrecha relación con la satisfacción de los colaboradores y con el cumplimiento dentro de la planificación dentro de la organización, por lo tanto cuando los trabajadores están fuertemente identificados con los valores de la empresa son más eficientes y productivos evidenciándose un alto nivel de compromiso con los valores organizacionales, reflejándose en aspectos como una menor rotación de personal, gestión eficiente, trabajo eficaz, cumplimiento de metas laborales y atención al cliente de calidad. Para (Redmond, 2006) un clima fuerte se refleja con la igualdad y similitud de criterios en la percepción de los elementos culturales y como estos influyen en el clima global de la organización por parte de la mayoría de sus miembros, siendo este un factor que influye en gran manera en que una organización sea o no exitosa.

2.6. ESFUERZO LABORAL

Esfuerzo se define como la cantidad de energía gastada en un acto por unidad de tiempo, el esfuerzo es un comportamiento medible que es afectado por la motivación. Al esfuerzo se lo puede considerar como como todo tipo de comportamiento que se

relaciona con el trabajo beneficioso para la organización (De Cooman, De Gieter, Pepermans, Jegers, & Acker, 2009).

El esfuerzo laboral es la voluntad y las ganas que tiene el empleado de realizar sus actividades diarias dentro de la empresa, sin embargo este esfuerzo realizado está relacionado con la motivación recibida por parte de sus empleadores; según (Pinilla, 1972), todo empleado o trabajador persigue como fin la satisfacción de las necesidades fundamentales del mismo, ignorar una recompensa o reconocimiento, en este caso salarial, implica desconocer el verdadero fin que persigue el trabajador a través de su esfuerzo laboral. El trabajador debe tener de su esfuerzo en la organización un reconocimiento ya sea monetario o no monetario, que ayude a la motivación del empleado dentro de la empresa.

2.7. DESEMPEÑO LABORAL

Según (Ramirez, 2004), tomando como referencia a las organizaciones públicas, señala que los entornos más dinámicos, el nuevo rol del factor humano, las nuevas formas de organización, las nuevas corrientes del management y la tendencia a una mayor responsabilidad social de las organizaciones, entre otros factores, han provocado cambios profundos en los enfoques tradicionales de evaluación de desempeño. Según el autor en la actualidad, más que de un proceso de evaluación, se está hablando de un concepto más integrador que es el Management del Desempeño. Así nos encontramos ante procesos de planificación, información y evaluación más dinámicos, con objetivos cambiantes, centrados en los equipos de trabajo y en la capacidad de innovación.

Según (Carrión, 2010), el desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

2.8. RELACIÓN ENTRE ESFUERZO Y DESEMPEÑO LABORAL

El esfuerzo está estrechamente relacionado con el desempeño, esto de acuerdo a estudios realizados que comprueban que el esfuerzo realizado por cada trabajador permite predecir su desempeño y esto a su vez mejora la satisfacción.

Como parte de las teorías contemporáneas de la motivación y de acuerdo a lo que establece la teoría de las expectativas predice que un empleado ejercerá un nivel importante de esfuerzo si percibe que existe una fuerte relación entre el esfuerzo y el desempeño, el desempeño y las recompensas, y las recompensas y la satisfacción de metas personales. Cada una de estas relaciones recibe, a su vez, la influencia de otros factores. El nivel de desempeño individual lo determina no sólo el nivel de esfuerzo individual, sino también la habilidad que tiene el individuo para desempeñarse y si la organización cuenta con un sistema justo y objetivo de evaluación del desempeño (Robbins, 2005).

La teoría de las expectativas, es la teoría de la motivación más desarrollada en el ámbito de la psicología industrial. Se enmarca en el grupo de las teorías de la motivación centradas en el proceso, las cuales dirigen su atención al estudio de las variables que permiten explicar el esfuerzo, la dirección y el cambio de comportamiento (Varo, 1993).

2.9. PERFIL DE LA EMPRESA

La información correspondiente a la institución “Registro de la Propiedad del Distrito Metropolitano de Quito”, ha sido copiada textualmente del Plan Estratégico 2013-2016 proporcionado por el área de Planificación del RPDMQ.

2.9.1. Antecedentes

La Constitución del Ecuador vigente, en el artículo 265 establece que la competencia registral debe ser ejercida por el ejecutivo en coordinación con los Municipios. El artículo 145 del Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización y el artículo 19 de la Ley del Sistema Nacional de Registros de Datos Públicos, establecen esta competencia concurrente entre el Ejecutivo por medio de la Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos y los Municipios a través de los Registros de la Propiedad.

De conformidad con lo previsto en las disposiciones transitorias tercera y décima primera de la Ley del Sistema Nacional de Registro de Datos Públicos se estableció como plazo límite para el traspaso del Registro de la Propiedad al Municipio el 30 de junio de 2011.

Cumpliendo el mandato constitucional y legal, el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito implementó el procedimiento del traslado de competencias al Registro de la Propiedad Municipal, con el objetivo de construir una institución pública que brinde a la ciudadanía seguridad jurídica sobre todas las transacciones y actos relativas a inmuebles de su jurisdicción, teniendo como eje un servicio de calidad, calidez y excelencia.

El día 30 de junio de 2011 el Registro de la Propiedad abrió sus puertas a la ciudadanía, con una mayor demanda a la normal, debido a la falta de despacho en los últimos días del antiguo Registro; lo que ocasionó que durante la primera semana se represaran 6351 solicitudes. El día 11 de junio inició su gestión el Registrador de la Propiedad, y durante los primeros 7 días de gestión continuaron ingresando los trámites en alrededor de 1400 diarios, es decir un 50% extra del ingreso promedio que tenía el Registro anterior, con lo que el nivel de represamiento al 15 de julio de 2011 fue de 13509 solicitudes, las que comenzaron a ser despachadas de forma inmediata.

Otro de los inconvenientes fue que durante la transición salieron del Registro algunos trabajadores del área de certificaciones lo que agudizó el problema de trámites represados y la falta de despacho a tiempo de los mismos, cuya lamentablemente

consecuencia fue el malestar justificado de la ciudadanía por los inconvenientes ocasionados en el proceso de transición.

Para enfrentar los inconvenientes, el Registro de la Propiedad ha adoptado las medidas necesarias para superar esta difícil tarea y una vez cumplido el plazo ofrecido para terminar con los trámites represados, se solicitó a la ciudadanía que verifique a través de la página web que sus trámites estén listos para que se acerquen a retirarlos; además de la mejora de los servicios.

En cumplimiento de este marco jurídico, la Municipalidad del Distrito Metropolitano de Quito, emitió la Resolución No. A0017 del 09 de junio del 2011, mediante la cual dispone la creación de la Unidad Especial denominada “Registro de la Propiedad del Distrito Metropolitano de Quito”, dotada de autonomía administrativa, financiera y funcional, adscrita a la Administración General del MDMQ.

2.9.2. Ubicación

El Registro de la Propiedad del Distrito Metropolitano de Quito está ubicado en el Centro Norte de Quito, en la siguiente dirección Antonio de Ulloa N31-10 y Murgeón, se encuentra accesible desde cualquier punto de la ciudad privilegiada de una ubicación estratégica que permite movilizarse desde el Norte o el Sur de la ciudad mediante varias opciones de transporte público: Trolebús (Dos cuadras al Oeste de la parada Cuero y Caicedo) o Metrovía (Una cuadra al Este de la Avenida América).



Figura 4 – Mapa de ubicación del RPDMQ

Fuente: (Registro de la Propiedad del Distrito Metropolitano de Quito, 2015)

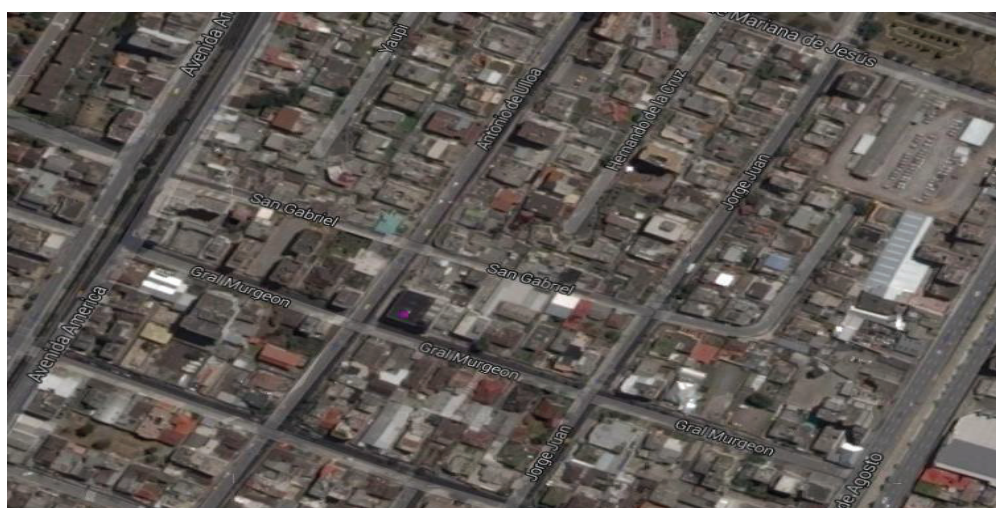


Figura 5 – Fotografía de la ubicación satelital del RPDMQ

Fuente: (Registro de la Propiedad del Distrito Metropolitano de Quito, 2015)

2.9.3. Capacidad e Infraestructura

En la actualidad, la empresa cuenta con un edificio propio de 4 pisos en que laboran alrededor de 270 funcionarios vinculados al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito pertenecientes a direcciones y áreas tales como: SUBSUELO 1 – Área de Digitalización, PRIMER PISO – Ventanillas de Atención al ciudadano; SEGUNDO PISO – Dirección de Certificaciones; TERCER PISO – Dirección de Inscripciones y Área de Tecnología de Información y comunicación; CUARTO PISO – Oficina del Registrador, Dirección Jurídica, Dirección Administrativa Financiera, Talento Humano, Asesoría, Planificación, Comunicación; en la TERRAZA se ha dispuesto un

área como comedor . Las condiciones eléctricas y sanitarias en el edificio son óptimas, brindando todas las condiciones de salubridad para los funcionarios.



Figura 6 – Fotografía de las instalaciones

Fuente: (Registro de la Propiedad del Distrito Metropolitano de Quito, 2015)

2.9.4. Situación actual de la Institución

El Registro de la Propiedad del Distrito Metropolitano de Quito, en la actualidad se encuentra posicionada en el mercado como la única institución del cantón Quito en donde se registran todas las transacciones correspondientes a inmuebles garantizando seguridad jurídica, donde su máxima autoridad es el Registrador de la Propiedad (Ley de Registro, 1980).

La consolidación del modelo de gestión del RPDMQ, conlleva la revisión continua de marcos conceptuales, marcos jurídicos, procesos y procedimientos de trabajo, automatización y sistematización, profesionalización del personal y medición del desempeño; para evitar, tanto ineficiencias en la gestión de los procesos internos, por la falta de una definición oportuna y clara de las políticas orientadas a la mayor certeza jurídica del registro de los inmuebles; como limitaciones en las operaciones del mercado inmobiliario, que afecten de una u otra forma a la seguridad sobre la situación legal de los predios, la contratación de los créditos hipotecarios y la confianza del sector financiero respecto al retorno de sus inversiones.

La estructura organizacional está definida por una estructura funcional en donde cada Dirección y Área se centra en objetivos o metas propios; y a su vez todos se integran como equipos de trabajo para el cumplimiento de los objetivos

institucionales.

La cadena de valor está compuesta por Procesos: Estratégicos, Gobernantes, Asesores, De Apoyo y Agregadores de Valor, en donde la Administración General del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito se encuentra como proceso Estratégico, el Registrador de la Propiedad como proceso Gobernante, la Dirección Jurídica y Asesorías como procesos Asesores, la Dirección de Archivo y la Dirección Administrativa Financiera como procesos de Apoyo y las Direcciones de Inscripciones y Certificaciones como procesos Agregadores de Valor; como se puede observar en la siguiente figura.

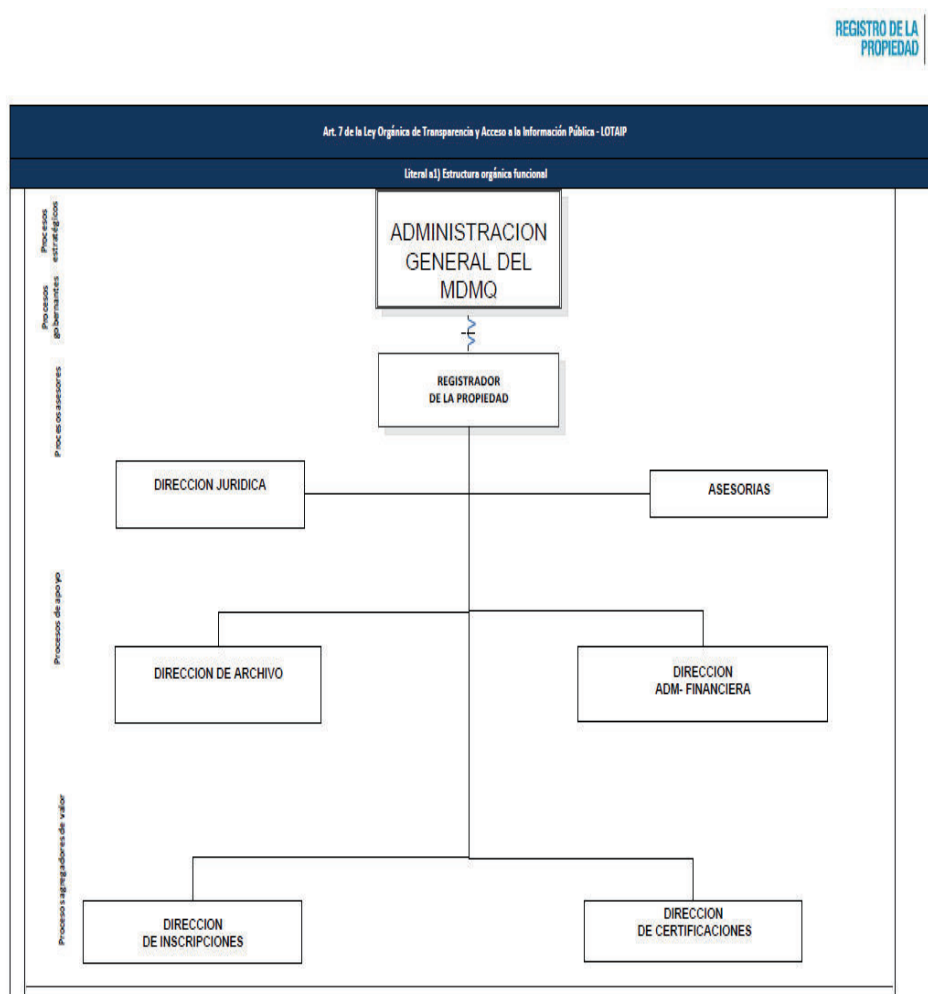


Figura 7 – Organigrama del RPDMQ

Fuente: (Registro de la Propiedad del Distrito Metropolitano de Quito, 2015)

Las autoridades del Registro de la Propiedad del Distrito Metropolitano de Quito está compuesto por los siguientes funcionarios:

Nombres	Apellidos	Cargo
René Patricio	Almeida Luna	REGISTRADOR DE LA PROPIEDAD (e)
José Luis	Aucancela Pérez	DIRECTOR DE INSCRIPCIONES
Germánico Fernando	Merizalde Boda	DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO
Fabio Agustín	Vásconez Granja	DIRECTOR ASESORÍA Y CONTROL JURÍDICO
Rodrigo Gustavo	Proaño Gomezjurado	DIRECTOR DE GESTIÓN DOCUMENTACION Y ARCHIVO
Pablo Javier	Falconí Castillo	DIRECTOR DE CERTIFICACIONES
Dino Jonathan	Guerrero Espín	ASESOR EN COMPRAS PUBLICAS
Santiago Israel	Saa Brito	ASESOR INTERINSTITUCIONAL
Andrés Alberto	Eguiguren Eguiguren	ASESOR DE INFORMÁTICA
Sandra Verónica	Tobar Molina	RESPONSABLE DE SERVICIO AL CIUDADANO
Lilián Marlene	Moreno Vásquez	RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN SOCIAL
Alexsandra Llueny	Garces Herrera	RESPONSABLE DE TALENTO HUMANO

Figura 8 – Autoridades del RPDMQ

Fuente: (Registro de la Propiedad del Distrito Metropolitano de Quito, 2015)

2.9.5. Catálogo de Servicios

El Registro de la Propiedad de Distrito Metropolitano de Quito es la única institución que registra la situación legal de los predios con la seguridad jurídica para lo cual ofrece dos tipos de servicios a la ciudadanía del cantón Quito: Inscripciones y Certificaciones.



Figura 9 – Catálogo de servicios RPDMQ

Fuente: (Registro de la Propiedad del Distrito Metropolitano de Quito, 2015)



Figura 10 – Catálogo de servicios CERTIFICACIONES
Fuente: (Registro de la Propiedad del Distrito Metropolitano de Quito, 2015)



Figura 11 – Catálogo de servicios INSCRIPCIONES
Fuente: (Registro de la Propiedad del Distrito Metropolitano de Quito, 2015)

2.9.6. Direccionamiento Estratégico

Modelo de Gestión

La administración del RPDMQ impulsa la ejecución de un modelo de gestión orientado a procesos y basado en resultados, que optimiza los recursos disponibles y orienta las acciones estratégicas hacia el cumplimiento de la planificación institucional y los planes operativos, en la periodicidad establecida en la planificación, a efectos de atender en forma eficiente y oportuna las demandas de la comunidad.

La utilización de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos, asignados para la producción de bienes y servicios (productos), que se ponen a disposición de la comunidad (resultados), deben sujetarse a un sostenido proceso de planeación, ejecución, control y retroalimentación, que sea permanentemente evaluado y mejorado al interior de la organización, cuyo conjunto de actividades que utilizan recursos y procedimientos para transformar lo que entra al proceso (Input), generen productos de salida con la calidad requerida por los usuarios (Output).

Con estos elementos, el Registro de la Propiedad, gestionará sus servicios, bajo el siguiente esquema:



Figura 12 – Modelo de Gestión RPDMQ

Fuente: (Registro de la Propiedad del Distrito Metropolitano de Quito, 2015)

Misión

Brindamos a la ciudadanía servicios registrales de calidad, con oportunidad y transparencia, que garantizan la seguridad jurídica de la información de la propiedad inmobiliaria y su gestión documental, para contribuir al desarrollo social y económico del Distrito Metropolitano de Quito.

Visión

El Registro de la Propiedad del Distrito Metropolitano de Quito en el año 2016 será una entidad eficiente, eficaz y socialmente responsable, líder nacional y latinoamericano en la generación de valor público, a través de la prestación de servicios registrales de excelencia, que sean sostenibles en el tiempo y que continúen garantizando la seguridad jurídica de la información de la propiedad inmobiliaria en el Distrito Metropolitano de Quito.

Valores

- **Honestidad.**- El comportamiento del personal del RPDMQ, es transparente consigo mismo y con sus semejantes.
- **Respeto.**- Es la base fundamental para una convivencia sana, pacífica y productiva e implica tener una clara noción de los derechos de las personas.
- **Responsabilidad.**- Tener conciencia y dimensionar adecuadamente las consecuencias de lo que se hace o se deja de hacer.
- **Perseverancia.**- Es el convencimiento de que se pueden llevar a buen término las actividades que se emprenden en forma individual y colectiva, que deben realizarse con alta motivación y sentido de compromiso.
- **Lealtad.**- Es el sentimiento de fidelidad y respeto para llevar adelante ideas o

acciones con las que la institución se identifica.

- **Solidaridad.**- El apoyo, la comprensión y la colaboración mutua para conseguir un fin institucional común, sobre la base de los preceptos de libertad, igualdad, confraternidad y demás valores morales.

Políticas

Tabla 1 – Políticas RPDMQ

Políticas Generales	<p>Cumplir nuestro trabajo con excelencia.</p> <p>Brindar un trato justo y esmerado a los usuarios, considerando que el fin de la institución es el servicio a la comunidad.</p> <p>El personal del RPDMQ, debe mantener un comportamiento ético en el desempeño de sus funciones.</p>
Políticas de Calidad	<p>Proporcionar un servicio registral de excelencia, que se oriente a resultados y con los más altos estándares de seguridad jurídica; con la participación de personal comprometido y competente, que conoce a los usuarios y se esfuerza por superar sus necesidades y expectativas.</p> <p>Mantener el compromiso de mejora continua, cumpliendo la legislación nacional e internacional aplicable.</p>
Políticas de Planificación	<p>Cumplir y hacer cumplir los planes, programas, proyectos y actividades aprobadas, que son de competencia del RPDMQ.</p> <p>Mantener actualizadas los instrumentas y herramientas de la planificación institucional e</p>

	informar periódicamente a la máxima autoridad sobre los resultados logrados en el cumplimiento de metas y objetivos.
Políticas de Inversión	Establecer criterios técnicos y definir el marco de actuación dentro del cual se realizará el análisis, la evaluación, la toma de decisiones y el seguimiento de las inversiones realizadas por el RPDMQ.
Política Social	Dar viabilidad a las actividades de desarrollo del Distrito Metropolitano de Quito, mediante una gestión social inclusiva, comprometida con el respeto a los derechos humanos y con la participación ciudadana.
Política de Servicio	Mantener el compromiso firme de ofrecer a nuestros usuarios, productos y servicios de calidad, para la satisfacción de la ciudadanía mediante una organización eficiente que permita conocer, interpreta y atender integralmente sus demandas en el ámbito registral.
Política de Información y Rendición de Cuentas	En la gestión de los procesos internos y en la relación con la ciudadanía, el RPDMQ valora y protege la información y el conocimiento, como activos estratégicos. Los flujos de información contribuyen al cumplimiento de los compromisos legales y responden al compromiso institucional con los usuarios, en el marco del respeto de la propiedad intelectual y de la rendición de cuentas.
Política de Gestión del Talento Humano	El RPDMQ enmarca la relación laboral con sus servidores, de conformidad con el ordenamiento jurídico y la legislación aplicable en el país, la normativa interna y los contratos individuales de

	trabajo.
Política de Control Interno	El personal del RPDMQ, debe conocer las normas y procedimientos internos, a fin de cumplirlos y orientarlos. El RPDMQ define en forma clara y explícita la aplicación objetiva, sistemática y homologada del control interno en todos sus procesos. El control interno ayuda a la institución a conseguir sus metas, a asegurar la confiabilidad de sus resultados y el cumplimiento de las leyes y regulaciones.
Política de Comunicación	Asumir la comunicación con un enfoque estratégico orientado a afianzar su identidad corporativa, formar opinión pública favorable, facilitar la interacción entre Direcciones y áreas de responsabilidad; así como gestionar las relaciones con el entorno.
Política para la Gestión Integral de Riesgos	Definir en forma clara y explícita el marco conceptual y de actuación para la aplicación objetiva, sistemática y homologada de la Gestión Integral de Riesgos.

Fuente: (Registro de la Propiedad del Distrito Metropolitano de Quito, 2015)

Objetivos

Para cumplir la visión y misión del RPDMQ, se definen los siguientes objetivos estratégicos y su alineación con el Plan de Desarrollo del MDMQ y el Plan Nacional para el Buen Vivir (PNBV):

Objetivos Estratégicos:

- ✓ Incrementar la seguridad jurídica y poner en valor los actos registrales relacionados con la propiedad inmobiliaria en el DMO, garantizando su gestión

documental y un servicio de excelencia a la ciudadanía.

- ✓ Incrementar la rentabilidad social del RPDMQ, mediante un servicio incluyente y el uso eficiente del presupuesto.
- ✓ Mejorar la capacidad de respuesta institucional ante requerimientos internos o de entidades y organismos de gobierno y de control.
- ✓ Incrementar la eficiencia institucional, mediante la mejora continua de procesos, su sistematización y automatización.
- ✓ Incrementar el desarrollo del talento humano y el valor del servicio público, mediante una renovada cultura de planificación, de gestión del conocimiento, de infraestructura tecnológica y de consolidación de la nueva imagen institucional.

Gestión del Talento Humano

Cuando se trasladaron las competencias registrales a los municipios del país, se asimilaron las escalas salariales a las escalas vigentes en cada uno de los municipios.

En el caso del Registro de la Propiedad del Distrito Metropolitano de Quito, es necesaria la homologación de las escalas salariales al interior de la institución, pues la diversidad de escalas ha incidido directamente en la inestabilidad laboral, en la sostenibilidad funcional y la capacidad de respuesta ante la progresiva demanda de los servicios, con altos niveles de rotación del personal.

A continuación se presenta el índice de rotación del personal del RPDMQ por años, a partir del año 2011 hasta el 2014.

Tabla 2 – Índice de rotación de personal 2011 – 2014

AÑO	No. PERSONAS INICIO MES	No. PERSONAS FIN MES	INGRESOS	SALIDAS	% DE ROTACIÓN
2011	155	229	108	34	14.85%
2012	229	248	99	80	32.26%
2013	248	270	138	116	49.57%
2014	270	274	117	113	41.24%
TOTAL			462	343	

Fuente: (Registro de la Propiedad del Distrito Metropolitano de Quito, 2015)

Del análisis de la información proporcionada por el Registro de la Propiedad del Distrito Metropolitano de Quito y de acuerdo al tema de estudio de la presente investigación, se puede evidenciar que la Gestión del Talento Humano mencionada en el plan estratégico 2013-2016 no está completa ya que únicamente se enfoca a las escalas salariales de los funcionarios pero no se contemplan los demás aspectos relacionados con la Gestión del Talento Humano los cuales como referencia serían los siguientes: Diseño de puestos, Reclutamiento, Selección, Inducción, Evaluación de desempeño, Recompensas, Desarrollo profesional, Higiene y seguridad laboral y Sistemas de información.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta investigación es de diseño no experimental, ya que busca identificar la relación que existe entre clima y cultura organizacional y la afectación que tiene sobre el desempeño de los funcionarios del Registro de la Propiedad del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para determinar la relación que existe entre el clima y la cultura organizacional de los funcionarios del Registro de la Propiedad del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, se realizó una investigación de tipo transversal (se recolectan datos en un intervalo de tiempo único) y correlacional (se describen variables y se analiza su interrelación en un momento dado). De esta forma se analiza si existe relación entre las variables de estudio (Hernández, 2006).

3.2. CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

Para determinar el número de encuestas a ser aplicadas, se realizó un muestreo probabilístico, obteniendo los siguientes resultados:

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

Donde:

n = Muestra

z = Nivel de confianza (95%), corresponde a z=1.96N = Universo (262 funcionarios)

p = probabilidad positiva (0.5)

q = probabilidad negativa (0.5)

e = margen de error (0.05)

Por lo tanto:

$$n = \frac{262}{1 + \frac{0.05^2(262 - 1)}{1.96^2 * 0.5 * 0.5}} = 152.27 \approx 152 \text{ encuestas}$$

3.2.1. DATOS DEMOGRÁFICOS

De un total de 262 funcionarios que laboran en el Registro de la Propiedad del Distrito Metropolitano de Quito, se contó con la participación de 182 lo cual representa un 69% del total de la población. Esta muestra es representativa de la población con un nivel de confianza del 95% y un margen de error de 4.02. La caracterización se encuentra representada en la siguiente figura:

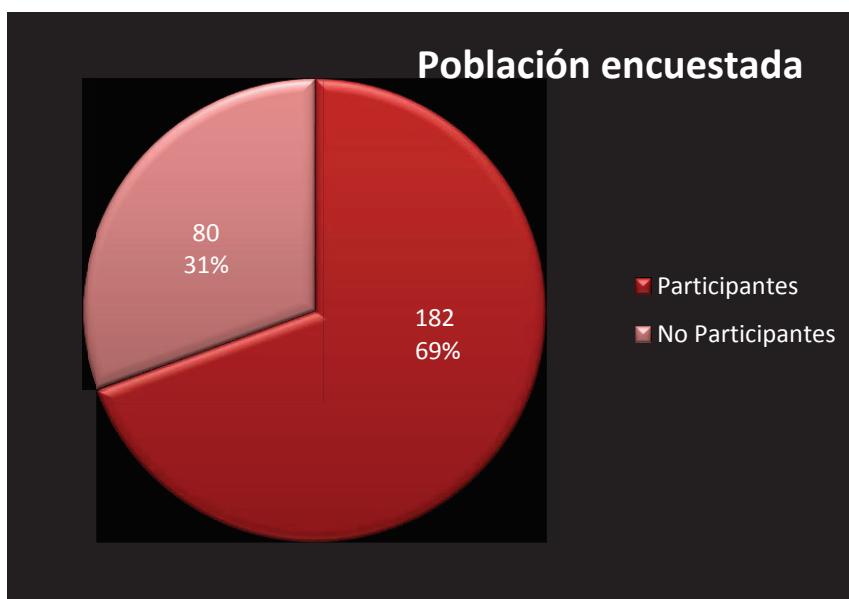


Figura 13 - Población encuestada vs total

Fuente: (Autora)

Del total de esta población, 97 funcionarios corresponden al género masculino y 85 corresponden al género femenino, como se muestra en la siguiente figura:

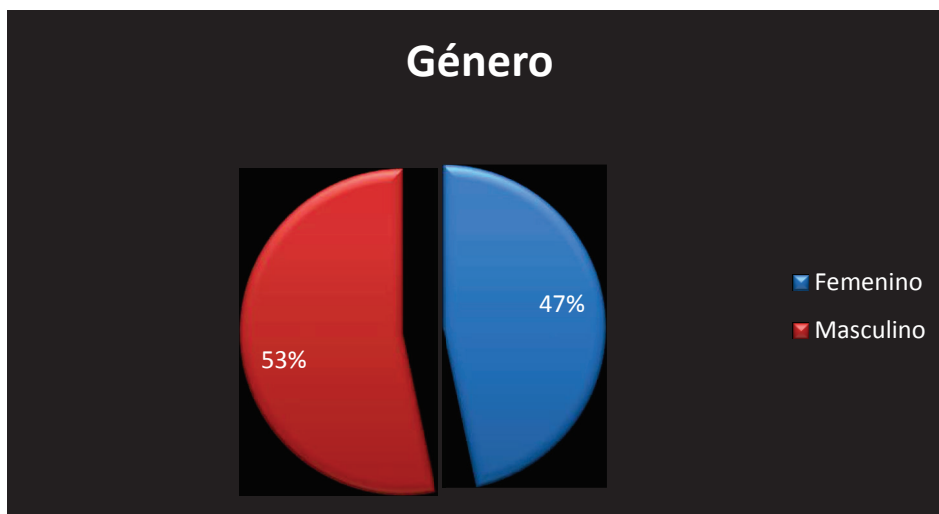


Figura 14 - Población masculina y femenina encuestada
Fuente: (Autora)

Del total de la población encuestada, se han agrupado en edades que comprenden desde los 20 hasta los 70 años, organizada en un rango de 10 años como se muestra en la siguiente figura:

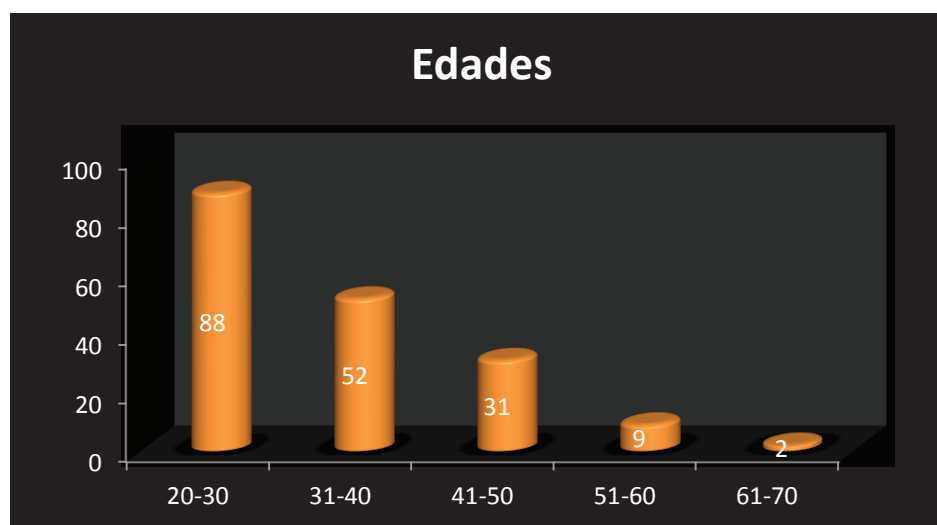


Figura 15 - Rango de edades de la población encuestada
Fuente: (Autora)

El mayor segmento de edad de los funcionarios encuestados están comprendidos entre los 20-30 años con un 48.35% seguido de funcionarios entre 30-40 años representando el 28.75%, lo cual muestra que la mayor parte de los empleados del RPDMQ son jóvenes.

La mayoría de los funcionarios encuestados declararon ser solteros representando el 43.95%, otro porcentaje representativo son los funcionarios que declararon ser casados con el 41.75%, como se muestra en la siguiente figura:

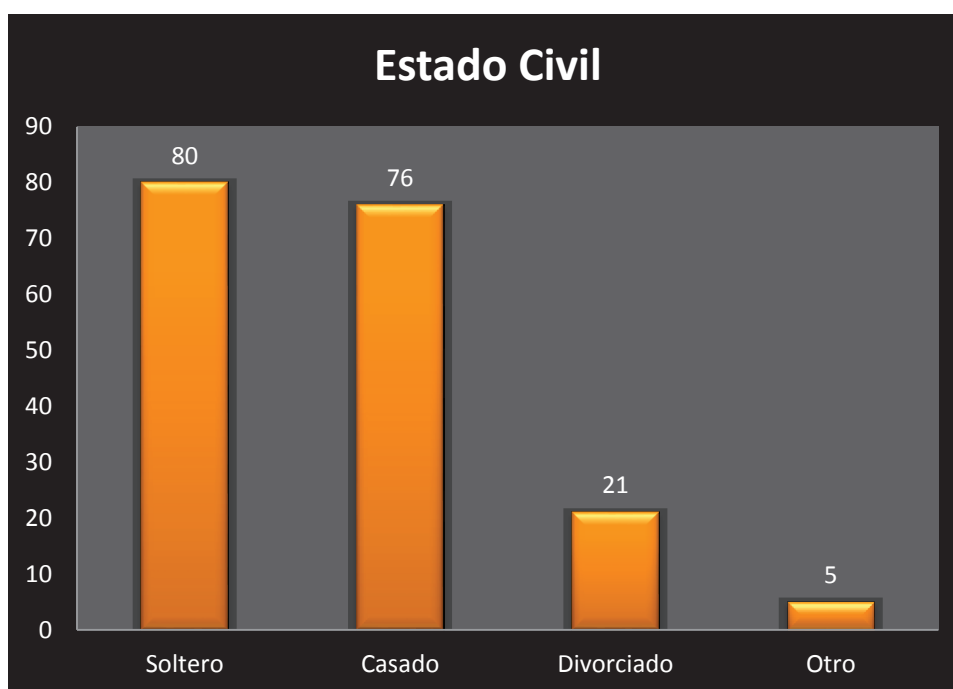


Figura 16 - Estado civil de la población encuestada

Fuente: (Autora)

La antigüedad en la organización ha sido agrupada en rango de 5 años y un rango especial para los funcionarios nuevos en el RPDMQ (menor a 1 año), de los resultados obtenidos se evidencia que la mayor parte de población encuestada son personas que trabajan entre 1 y 5 años en la institución y representa el 59.89%, otro porcentaje representativo comprende las personas que laboran menos de un año con el 26.37%, como se muestra en la siguiente figura:

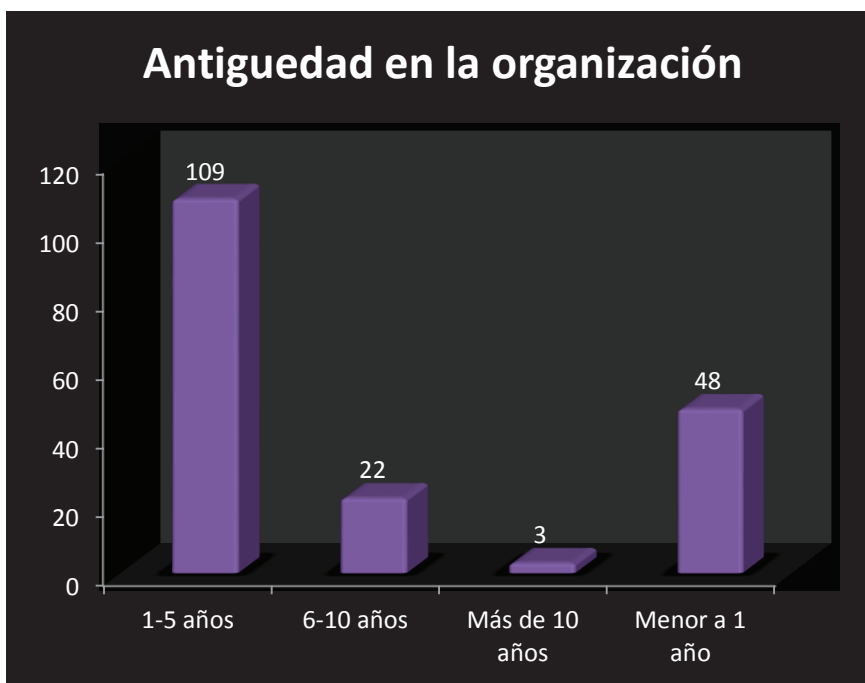


Figura 17 - Antigüedad en la institución de la Población encuestada
Fuente: (Autora)

Las profesiones de los funcionarios encuestados que son más representativas en el RPDMQ se encuentran indicadas en la siguiente figura:



Figura 18 – Profesiones de la Población encuestada
Fuente: (Autora)

Como se puede apreciar en la Figura 26, la mayor parte de los encuestados son abogados equivalente al 62% esto está dado por el giro de la institución que es garantizar la propiedad jurídica de los inmuebles del Distrito Metropolitano de Quito; también existe un porcentaje considerable de estudiantes de últimos niveles de universidad de distintas ramas que representa el 12%.

3.3. DISEÑO DEL INSTRUMENTO

Para este estudio se utilizó la ENCUESTA, debido a que la encuesta es un instrumento muy utilizado para determinar la percepción que tienen las personas sobre un tema determinado el cual consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Hernández, 2006). La encuesta consta de 6 cuestionarios, los cuales se dividen en:

1. **Apreciación del esfuerzo en el trabajo**, el esfuerzo en el trabajo está categorizado de acuerdo a tres elementos: persistencia (3 preguntas), dirección (3 preguntas) e intensidad (4 preguntas), dando un total de 10 preguntas; estas preguntas fueron realizadas en función al cuestionario escala para medir el esfuerzo en el trabajo publicado por (De Cooman, De Gieter, Pepermans, Jegers, & Acker, 2009).
2. **Clima laboral**, este cuestionario está diseñado para determinar la percepción del clima laboral de 3 maneras: individual, en su grupo de trabajo y en la organización.
3. **Influencia de la cultura en el clima del puesto**, este cuestionario se elaboró de acuerdo a diez elementos: innovación organizacional, enfoque y liderazgo gerencial, motivación en la organización, reconocimiento al desempeño, estructura organizacional, cooperación, relaciones

interpersonales, toma de decisiones, procesos de control y justicia; el cual busca medir la percepción individual.

4. **Influencia de la cultura en el grupo de trabajo**, este cuestionario se elaboró de acuerdo a diez elementos: innovación organizacional, enfoque y liderazgo gerencial, motivación en la organización, reconocimiento al desempeño, estructura organizacional, cooperación, relaciones interpersonales, toma de decisiones, procesos de control y justicia; el cual busca medir la percepción a nivel de su grupo de trabajo.
5. **Influencia de la cultura en la organización**, este cuestionario se elaboró de acuerdo a diez elementos: innovación organizacional, enfoque y liderazgo gerencial, motivación en la organización, reconocimiento al desempeño, estructura organizacional, cooperación, relaciones interpersonales, toma de decisiones, procesos de control y justicia; el cual busca medir la percepción a nivel organizacional.
6. **Datos socio-demográficos**, los cuales son de utilidad para la comprensión de las respuestas obtenidas en los otros cuestionarios, como principales tenemos los siguientes: género, edad, estado civil, nivel académico, profesión y antigüedad en la empresa.

3.4. PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

La encuesta con sus seis cuestionarios, fue aplicada a los funcionarios del Registro de la Propiedad del Distrito Metropolitano de Quito en sus instalaciones al norte de la ciudad de Quito se la realizó de forma on-line a través de Google Docs; la invitación para llenar la encuesta y el envío del enlace a la página del cuestionario fue enviado a través del correo electrónico institucional con la colaboración del área de Talento Humano de la institución. Los funcionarios de la institución tuvieron acceso al

formulario durante 4 semanas del 21 de Diciembre del 2015 al 15 de Enero del 2016. El uso de la herramienta de formularios de Google Docs permitió que los funcionarios puedan realizar la encuesta en cualquier momento de su jornada de trabajo durante el tiempo establecido, recalando que sus respuestas eran importantes para determinar la percepción del clima en la institución y garantizando la total confidencialidad de las respuestas dadas, debido a que la información proporcionada servirá únicamente para fines académicos, como se evidencia en el Anexo C.

3.5. TÉCNICA Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Para la tabulación y análisis estadístico de los datos y su correlación, se utilizó el software SPSS 2011 (Statistical Package for the Social Sciences) y los resultados obtenidos se detallan en el capítulo 4. Se escogió este software por ser uno de los más utilizados en las Ciencias Sociales, además posee un fácil manejo de la sintaxis y es compatible con distintos formatos. Este análisis permitió determinar los datos que son significativos. En otra parte del análisis se trabajó con la media.

4. RESULTADOS Y ANÁLISIS

A continuación se presentan los resultados obtenidos de acuerdo a la metodología descrita en el capítulo anterior y los cuales se encuentran relacionados con los objetivos de la investigación.

4.1.DETERMINAR LA RELACIÓN ENTRE EL CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL (OBJETIVO 1)

Para determinar la percepción del clima laboral en el Registro de la Propiedad del Distrito Metropolitano de Quito, se elaboró un cuestionario compuesto de tres partes en donde se requiere conocer que piensan los funcionarios sobre el clima de forma individual, en su grupo de trabajo y a nivel organizacional. Las preguntas fueron planteadas en una escala del 1 al 7, donde la 1 es Pésimo mientras que la 7 es Excelente.

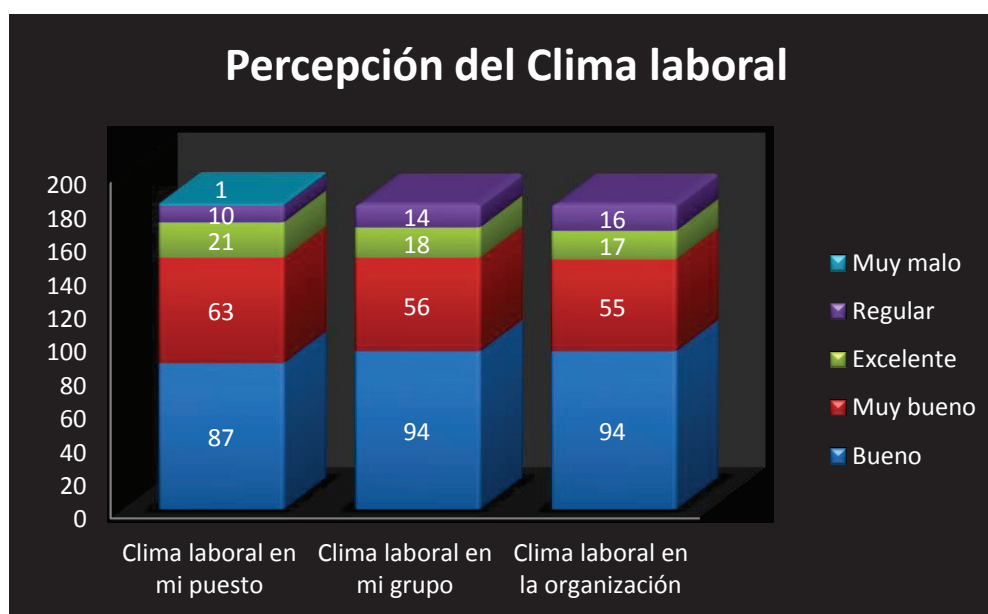


Figura 19 – Percepción del clima laboral en el RPDMQ

Fuente: (Autora)

De la tabulación realizada como se muestra en la figura anterior se concluye que el 48% de la muestra piensa que el clima laboral es bueno de en el puesto de trabajo, el 52% de la muestra coincide que el clima laboral es bueno en su grupo de trabajo al igual que el 52% de la muestra concuerda que el clima laboral en la organización es **Bueno**.

De acuerdo a los estadísticos descriptivos la fuerza del clima en cada dimensión analizada es similar con una media que va desde 5.40 a nivel organizacional, 5.43 a nivel de grupo y 5.51 a nivel individual o en su puesto de trabajo; a pesar de esto existen varios funcionarios del RPDMQ que piensan que el clima en su puesto de trabajo es muy malo, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 3 - Fuerza del Clima laboral

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
<i>Clima en el Puesto</i>	182	5.51	.813	.060	5.39	5.62	2	7
<i>Clima en el Grupo</i>	182	5.43	.774	.057	5.32	5.54	4	7
<i>Clima en la Organización</i>	182	5.40	.779	.058	5.29	5.51	4	7

Fuente: (Autora)

La fuerza del clima laboral con relación a las tres variables: individual, grupal y organizacional del RPDMQ es fuerte; por lo tanto el clima del RPDMQ queda como una sola variable llamada **clima laboral**.

4.1.1. DISTRIBUCIÓN DE ELEMENTOS DEL CLIMA EN RELACIÓN A SU IMPACTO CON EL CLIMA EN EL PUESTO DE TRABAJO

Para determinar la frecuencia en que los elementos del clima influyen en la percepción del mismo en el Registro de la Propiedad del Distrito Metropolitano de Quito, se elaboró un cuestionario compuesto por diez preguntas en donde se requiere conocer que piensan los funcionarios sobre la frecuencia de la influencia de los elementos indicados en el clima en su puesto de trabajo. Las preguntas fueron planteadas en una escala del 1 al 5, donde la 1 representa Nunca influye en el clima del puesto y 5 corresponde a Siempre influye en el clima del puesto.

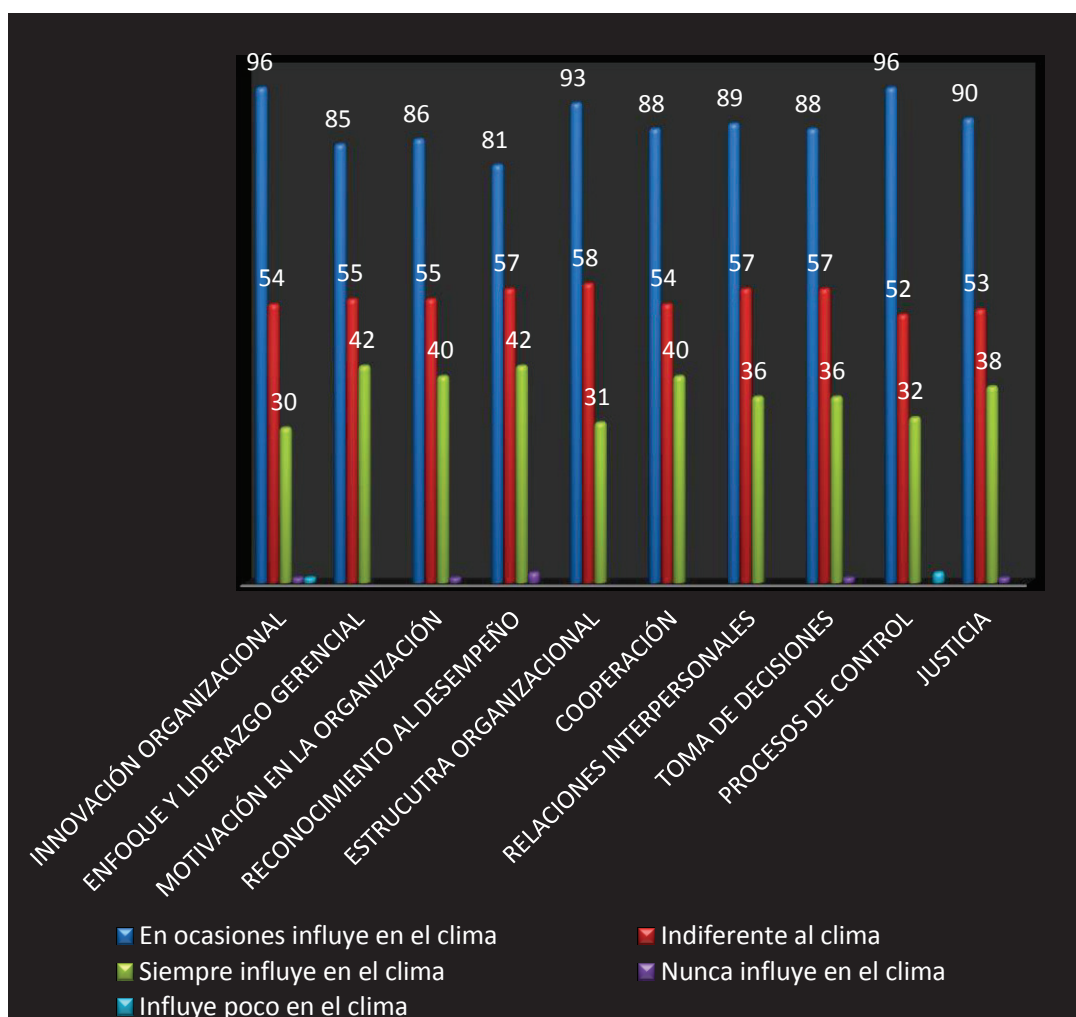


Figura 20 – Dimensiones culturales de acuerdo a su impacto con el clima a nivel individual

Fuente: (Autora)

Los resultados de la encuesta aplicada en el cuestionario muestran que los elementos del clima estudiados en ocasiones influyen en el clima laboral en el puesto de trabajo, de acuerdo a los siguientes porcentajes: innovación organizacional 53%, enfoque y liderazgo gerencial 47%, motivación en la organización 47%, reconocimiento al desempeño 45%, estructura organizacional 51%, cooperación 48%, relaciones interpersonales 49%, toma de decisiones 48%, procesos de control 53% y justicia 49%.

4.1.2. DISTRIBUCIÓN DE ELEMENTOS DEL CLIMA EN RELACIÓN A SU IMPACTO CON EL CLIMA EN EL GRUPO DE TRABAJO

Para determinar la frecuencia en que los elementos del clima influyen en la percepción del mismo en el Registro de la Propiedad del Distrito Metropolitano de Quito, se elaboró un cuestionario compuesto por diez preguntas en donde se requiere conocer que piensan los funcionarios sobre la frecuencia de la influencia de los elementos indicados en el clima en su grupo de trabajo. Las preguntas fueron planteadas en una escala del 1 al 5, donde la 1 representa Nunca influye en el clima del puesto y 5 corresponde a Siempre influye en el clima del puesto.

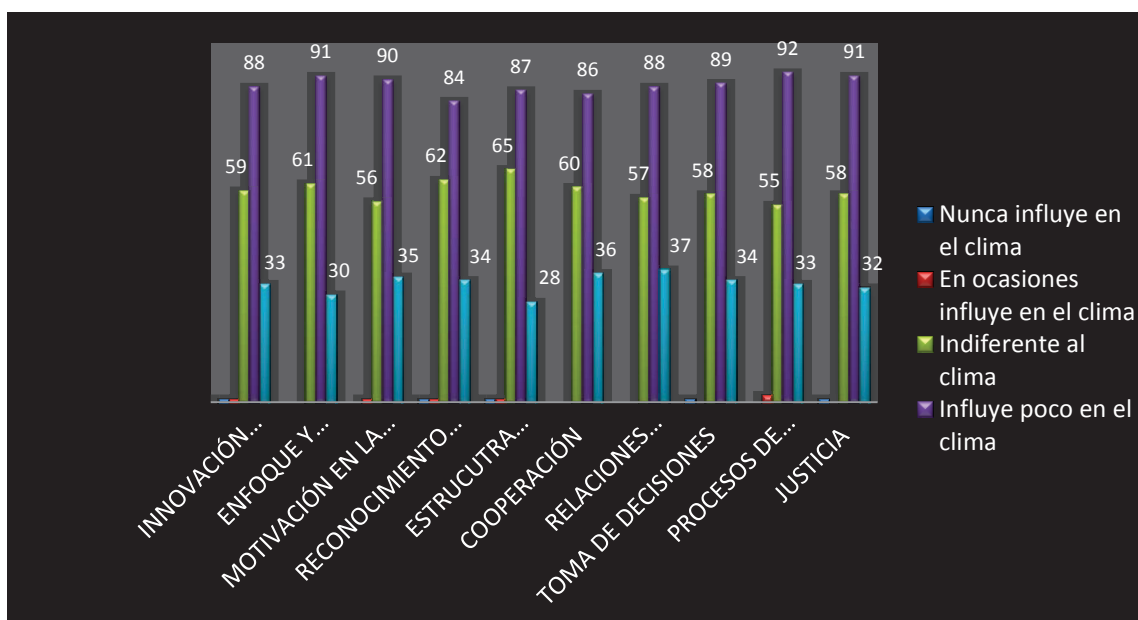


Figura 21 – Dimensiones culturales de acuerdo a su impacto con el clima a nivel grupal
Fuente: (Autora)

Los resultados de la encuesta aplicada en el cuestionario muestran que los elementos del clima estudiados influyen poco en el clima laboral en el grupo de trabajo, de acuerdo a los siguientes porcentajes: innovación organizacional 48%, enfoque y liderazgo gerencial 50%, motivación en la organización 49%, reconocimiento al desempeño 46%, estructura organizacional 48%, cooperación 47%, relaciones interpersonales 48%, toma de decisiones 49%, procesos de control 51% y justicia 50%.

4.1.3. DISTRIBUCIÓN DE ELEMENTOS DEL CLIMA EN RELACIÓN A SU IMPACTO CON EL CLIMA EN LA ORGANIZACIÓN

Para determinar la frecuencia en que los elementos del clima influyen en la percepción del mismo en el Registro de la Propiedad del Distrito Metropolitano de Quito, se elaboró un cuestionario compuesto por diez preguntas en donde se requiere conocer que piensan los funcionarios sobre la frecuencia de la influencia de los elementos indicados en el clima en la organización. Las preguntas fueron planteadas en una escala del 1 al 5, donde la 1 representa Nunca influye en el clima del puesto y 5 corresponde a Siempre influye en el clima del puesto.

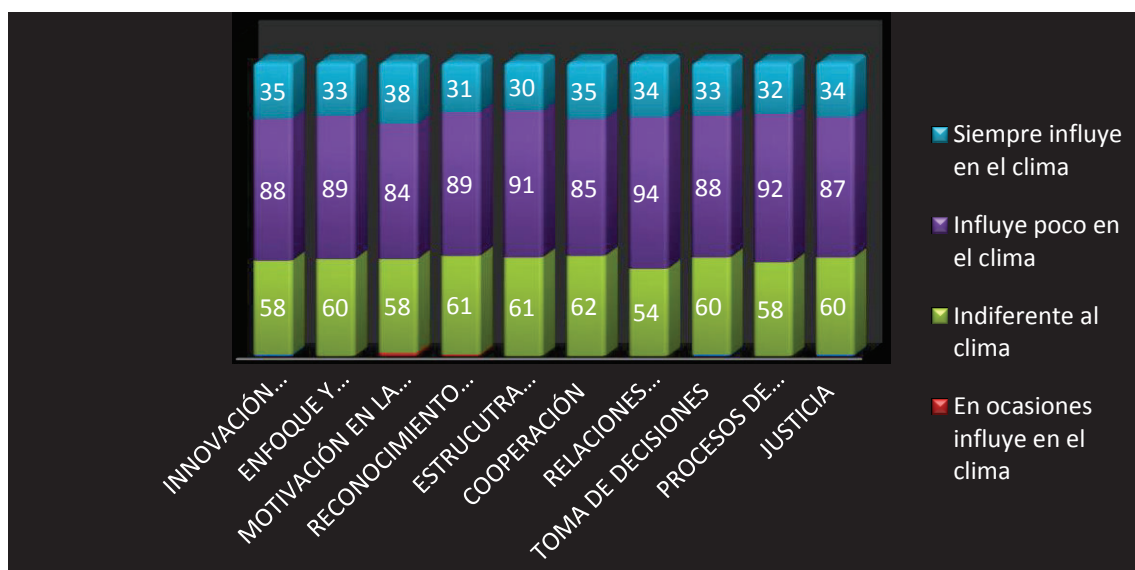


Figura 22 - Dimensiones culturales de acuerdo a su impacto con el clima a nivel organizacional
Fuente: (Autora)

Los resultados de la encuesta aplicada en el cuestionario muestran que los elementos del clima estudiados influyen poco en el clima laboral en la organización, de acuerdo a los siguientes porcentajes: innovación organizacional 48%, enfoque y liderazgo gerencial 49%, motivación en la organización 46%, reconocimiento al desempeño 49%, estructura organizacional 50%, cooperación 47%, relaciones interpersonales 52%, toma de decisiones 48%, procesos de control 51% y justicia 48%.

4.1.4. CORRELACIÓN ENTRE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Las correlaciones existentes entre el Cultura organizacional y las dimensiones del clima laboral se evidencian en la siguiente tabla:

Tabla 4 - Correlación entre Clima y Cultura Organizacional

DIMENSIONES DE LA CULTURA	CLIMA
INNOVACIÓN	,668**
ENFOQUE Y LIDERAZGO	,625**
MOTIVACIÓN	,655**
RECONOCIMIENTO	,596**
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	,572**
COOPERACIÓN	,616**
RELACIONES INTERPERSONALES	,639**
TOMA DE DECISIONES	,639**
PROCESOS DE CONTROL	,622**
JUSTICIA	,633**

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Fuente: (Autora)

La variable Clima laboral con todas las dimensiones de la cultura organizacional presenta una correlación entre ellas mayor a 0.05, lo cual indica que existe una relación directamente proporcional, reflejando de esta manera que tanto la innovación, el enfoque y liderazgo, la motivación, la cooperación, las relaciones interpersonales, la toma de decisiones, los procesos de control y la justicia son importantes a la hora de determinar el clima organizacional.

4.2. REVISAR EL MODELO DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS: NORMA TÉCNICA Y PROCEDIMIENTOS (OBJETIVO 2)

De acuerdo a la documentación proporcionada por el RPDMQ, se puede evidenciar que no existe un modelo de medición del desempeño aplicado en la institución desde que esta pasó de ser una empresa privada a ser una institución pública formando parte del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito adherida a la Administración Central, sin embargo se revisó el modelo que propone la resolución administrativa No. AG-71-2013 del MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO en donde se define la NORMA TÉCNICA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DEL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO la cual tiene como objetivo evaluar el desempeño de los servidores y servidoras municipales en función de los fines institucionales, identificar sus resultados, brechas del desempeño, mejoramiento continuo y fomentar el crecimiento y desarrollo personal y profesional “sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación”; con base en lo señalado en la Ley Orgánica del Servicio Público.

En resumen la norma manifiesta lo siguiente: “La evaluación de desempeño será aplicada a todas las servidoras y servidores municipales que laboren por lo menos dos meses consecutivos amparados bajo el régimen de la LOSEP; funcionarios de otras instituciones del sector público, privado y extranjeros que laboren en el

Municipio del Distrito Metropolitano de Quito bajo la modalidad de Comisión de Servicios o contraparte; funcionarios de libre nombramiento y remoción” (Flores, 2013).

El instrumento de evaluación son las evidencias documentales que sustenten las puntuaciones asignadas en el cumplimiento de los programas, proyectos, productos y actividades, competencias específicas y técnicas asignadas en forma individual o en equipo, tales como:

- El expediente de la servidora o servidor municipal
- Programas, proyectos, productos y actividades desarrollados por requerimiento de la planificación institucional
- Procesos y trámites asignados donde se verificará la eficacia y eficiencia del cumplimiento o atención
- Registros de aplicación de sanciones de régimen disciplinario en la herramienta informática
- Documentos testimoniales como: felicitaciones, denuncias fundamentadas, quejas, amonestaciones y procesos administrativos que involucren a la servidora o servidor municipal

En la norma se encuentran definidos los grupos ocupacionales y grados correspondientes como se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 5 – Grado ocupacional y grados de los servidores municipales

GRUPO OCUPACIONAL	GRADOS
Especialista	11,12,13
Analista	8,9,10
Técnico	5,6,7
Asistente	2,3,4
Auxiliar	1

Fuente: (MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2013)

En la evaluación de desempeño se toma en cuenta los siguientes factores: evaluación de programas, proyectos, productos y actividades; también se realiza la evaluación Individual en donde se evalúan las actividades, el puesto, las competencias específicas, las competencias genéricas, la disciplina; todos estos factores tienen pesos definidos por grupo ocupacional.

Tabla 6 - Grupo ocupacional

GRUPO OCUPACIONAL	Peso de la evaluación programas, proyectos, productos, actividades	Peso de la evaluación individual
Funcionario directivo	100%	0%
Especialista	70%	30%
Analista	30%	70%
Técnico	30%	70%
Asistente	30%	70%
Auxiliar	30%	70%

Fuente: (MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2013)

Como se puede observar en la tabla anterior, la evaluación de desempeño está formada de dos partes: individual y específica en función de los programas, proyectos, productos y actividades del grupo ocupacional, asignando un peso específico.

A continuación se detallan las escalas de valoración de la evaluación de desempeño:

Tabla 7 - Escala de Valoración y Cumplimiento

ESCALA	EQUIVALENCIA	CUMPLIMIENTO
Excelente	Servidoras y servidores municipales de alto desempeño	91 a 100
Muy Bueno	Colaboradores con un desempeño mayor a la meta o resultado esperado	81 a 90
Satisfactorio	Servidoras y servidores municipales que cumplen con la meta o lo esperado	71 a 80
Regular	Servidoras y servidores municipales que tienen un desempeño inferior a la meta o lo esperado	60 a 70
Insuficiente	Servidoras y servidores municipales con desempeño muy por debajo de la meta o lo esperado	50 o menos

Fuente: (MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2013)

Las competencias genéricas y específicas se las mide de acuerdo a la siguiente escala:

Tabla 8 - Grado de cumplimiento competencias

ESCALA CUALITATIVA	CUMPLIMIENTO
Alto	76 a 100
Medio	51 a 75
Bajo	0 a 50

Fuente: (MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2013)

La evaluación de la disciplinaria se la califica de acuerdo a los grupos ocupacionales y considerando un límite de 6% o 14% dependiendo del grado ocupacional del servidor. La siguiente tabla muestra los porcentajes que serían restados si el servidor municipal presenta alguna de las siguientes sanciones o amonestaciones; si el servidor no posee ninguna sanción o amonestación recibirá en su evaluación global el porcentaje completo asignado de acuerdo a su grado ocupacional.

Tabla 9 - Calificaciones disciplinarias

ESCALA CUALITATIVA	CALIFICACIÓN Grupo ocupacional "Especialista" límite: – 6%	CALIFICACIÓN Grupos ocupacionales "Analista", "Técnico", "Asistente", "Auxiliar" límite – 14%
Amonestación verbal	1.5%	1.5%
Amonestación escrita	3.0%	7.0%
Sanción Pecuniaria Administrativa	4.5%	10.5%
Suspensión temporal sin goce de remuneraciones	6.0%	14%

Fuente: (MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2013)

Las sanciones disciplinarias entregadas a los servidores municipales son excluyentes, es decir que únicamente puede asignarse una a la vez y no existen combinaciones entre estas; siendo la más grave la suspensión temporal sin goce

de remuneraciones para cualquier grado ocupacional, la cual restaría el porcentaje total del factor disciplina en la evaluación global.

Los porcentajes globales de la evaluación de desempeño corresponden a 5 factores por cada grupo ocupacional como son: programas, proyectos, productos y actividades grupales; actividades del puesto, competencias genéricas, competencias específicas y disciplina dando un total del 100% por grado ocupacional, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 10 - Pesos por grupo ocupacional y factores

GRUPO OCUPACIONAL	PESO Programas, Proyectos, Productos, Actividades	PESO Actividades (Puesto)	PESO Competencias Genéricas	PESO Competencias Específicas	PESO Disciplina	Total
Funcionario directivo	100%	0%	0%	0%	0%	100%
Especialista	70%	15%	4.5%	4.5%	6%	100%
Analista	30%	35%	10.5%	10.5%	14%	100%
Técnico	30%	35%	10.5%	10.5%	14%	100%
Asistente	30%	35%	10.5%	10.5%	14%	100%
Auxiliar	30%	35%	10.5%	10.5%	14%	100%

Fuente: (MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2013)

De la información revisada se concluye que la evaluación de desempeño definida para los servidores y servidoras del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito pretende cubrir los aspectos relacionados con el talento humano como son: ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones. La evaluación de desempeño está a cargo de las unidades desconcentradas de Talento Humano, quienes remitirán los informes correspondientes a la Dirección Metropolitano de Talento Humano del MDMQ para que esta a su vez realice la retroalimentación y seguimiento para el desarrollo de las competencias de los servidores municipales en pos de alcanzar un mejor desempeño laboral.

4.3. DESCUBRIR QUE CARACTERÍSTICAS DEL ESFUERZO LABORAL INCIDEN EN EL DESEMPEÑO DE LOS FUNCIONARIOS DEL RPDMQ (OBJETIVO 3)

De acuerdo al cuestionario aplicado del esfuerzo en el trabajo en la encuesta realizada a los funcionarios del RPDMQ, se pudo evidenciar que las tres dimensiones analizadas (intensidad, dirección y persistencia) las cuales se encuentran enmarcadas en 10 preguntas, que para este estudio no es necesario analizar el esfuerzo realizado por los trabajadores en las tres dimensiones más bien se enfocaría en una sola llamada **esfuerzo**. En la siguiente tabla se muestra la varianza que existe de las diez preguntas analizadas:

Tabla 11 - Varianza de las dimensiones del esfuerzo en el trabajo

Varianza total explicada						
Componente	Valores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	<i>Total</i>	<i>% de la varianza</i>	<i>% acumulado</i>	<i>Total</i>	<i>% de la varianza</i>	<i>% acumulado</i>
Pregunta 1	9.465	94.652	94.652	9.465	94.652	94.652
Pregunta 2	.184	1.844	96.496			
Pregunta 3	.109	1.091	97.588			
Pregunta 4	.084	.837	98.425			
Pregunta 5	.061	.606	99.030			
Pregunta 6	.032	.322	99.352			
Pregunta 7	.026	.262	99.614			
Pregunta 8	.022	.224	99.838			
Pregunta 9	.009	.093	99.931			
Pregunta 10	.007	.069	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Fuente: (Autora)

Los resultados significativos obtenidos y mostrados en la tabla anterior, evidencian que no existe mayor variación entre las diez preguntas del esfuerzo en el trabajo

analizadas; por lo tanto el esfuerzo será considerado como un solo componente o variable.

Los resultados del cuestionario que mide el esfuerzo en el trabajo fue analizado por ítems y posterior se realiza un análisis general, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 12 – Esfuerzo en el trabajo

N	DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO	Concuerdo totalmente	Concuerdo poco	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Poco desacuerdo	Desacuerdo total
1	No me rindo rápidamente cuando algo no funciona correctamente	80	84	14	1	3
2	Realmente lo doy todo para que mi trabajo se realice, a pesar de las posibles dificultades	88	76	14	1	3
3	Cuando comienzo algo lo sigo hasta el final	83	81	14	1	3
4	Lo doy todo para hacer lo que se espera de mí	88	74	16	1	3
5	Soy confiable para llevar a cabo las tareas que se me asignan	87	78	13	1	3
6	Lo doy todo para conseguir los objetivos de la organización	85	77	16	1	3
7	Me considero un buen trabajador	84	82	12	1	3
8	Lo doy todo en mi trabajo	85	78	15	1	3
9	Pongo mucha energía en las tareas que comienzo	86	79	13	1	3
10	Siempre me esfuerzo bastante durante la realización de mi trabajo	85	77	16	1	3

Fuente: (Autora)

Tabla 13 - Dimensiones del Esfuerzo en el trabajo

N	DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO	Medias
1	No me rindo rápidamente cuando algo no funciona correctamente	5,56
2	Realmente lo doy todo para que mi trabajo se realice, a pesar de las posibles dificultades	5,64
3	Cuando comienzo algo, lo cumpla	5,59
4	Lo doy todo para hacer lo que se espera de mí	5,63
5	Soy confiable para llevar a cabo las tareas que se me asignan	5,64
6	Lo doy todo para conseguir los objetivos de la organización	5,60
7	Me considero un buen trabajador	5,61
8	Lo doy todo en mi trabajo	5,60
9	Pongo mucha energía en las tareas que comienzo	5,63
10	Siempre me esfuerzo bastante durante la realización de mi trabajo	5,60
	GLOBAL	5,61

Fuente: (Autora)

De acuerdo con las medias se tiene que esta es una distribución normal con una media de 5.61 lo cual indica que el esfuerzo realizado por los funcionarios del RPDMQ es medio alto, lo cual indica que deben realizar un gran esfuerzo para cumplir con su trabajo y con los objetivos de la institución. Adicionalmente cada una de las medias tiene un valor superior a 5 lo cual indica que las dimensiones más representativas consideradas en el desempeño con un valor de 5.64 corresponden a: “Realmente lo doy todo para que mi trabajo se realice, a pesar de las posibles dificultades” y “Soy confiable para llevar a cabo las tareas que se me asignan”; mientras que las dimensiones menos representativas con valores que están entre

5.56 y 5.59 respectivamente son las siguientes: “No me rindo rápidamente cuando no funciona correctamente” y “Cuando comienzo algo, lo cumplo”.

El esfuerzo realizado por los funcionarios del RPDMQ repercute en su desempeño debido a que es el resultado alcanzado en su entorno de trabajo en relación a los recursos disponibles y al ambiente de la institución; por lo tanto las instituciones están encaminadas a mejorar el desempeño de sus trabajadores ya que este repercutirá en la misma.

4.4. IDENTIFICAR LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE LA CULTURA, EL CLIMA Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL REGISTRO DE LA PROPIEDAD DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO (OBJETIVO 4)

Las correlaciones obtenidas mediante la aplicación de la encuesta se encuentran indicadas en el Anexo C, en este se muestra las variables analizadas, tales como el clima, la cultura y el desempeño de los trabajadores.

4.4.1. CORRELACIÓN ENTRE CLIMA Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

La correlación existente entre el Clima laboral y el Esfuerzo en el trabajo es la siguiente:

Tabla 14 - Correlación entre el Clima y Desempeño

VARIABLES	DESEMPEÑO
CLIMA	,424**

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Fuente: (Autora)

La variable Clima laboral con la variable Desempeño presenta una correlación entre ellas de 0.424, lo cual indica que existe una relación positiva débil, lo cual indica que el desempeño de los funcionarios del RPDMQ no se ve afectado por la percepción que tienen éstos del clima en la institución; sin embargo para mejorar el desempeño de los trabajadores es necesario que la institución les proporcione un ambiente adecuado de trabajo, ya que un gran número de funcionarios encuestados indica que el clima laboral en la institución es bueno, como se ha indicado en los resultados mostrados anteriormente.

Debido a que en el momento de realizar la encuesta por razón de que el desempeño de los trabajadores es un tema en el cual se debería evaluar uno a uno a todas las personas encuestadas individualmente y considerando que hasta la fecha de la encuesta, aún no se había aplicado el modelo de evaluación de desempeño de los servidores y servidoras municipales; para el presente estudio el desempeño es más bien relacionado con el esfuerzo de los trabajadores.

4.4.2. CORRELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO

Las correlaciones existentes entre Desempeño y las dimensiones de la percepción de Cultura organizacional en el RPDMQ se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 15 - Correlación entre Cultura y Desempeño

DIMENSIONES DE LA CULTURA	DESEMPEÑO
INNOVACIÓN	,376**
ENFOQUE Y LIDERAZGO	,412**
MOTIVACIÓN	,344**
RECONOCIMIENTO	,401**
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	,382**

COOPERACIÓN	,399**
RELACIONES INTERPERSONALES	,396**
TOMA DE DECISIONES	,402**
PROCESOS DE CONTROL	,363**
JUSTICIA	,380**

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Fuente: (Autora)

Realizando la correlación entre las dimensiones de la Cultura Organizacional con el Desempeño, se puede evidenciar que la cultura organizacional repercute en el desempeño de los funcionarios del RPDMQ en todos los elementos analizados, ya que representan los valores, las creencias, la actitud y la conducta de los trabajadores con el afán de cumplir el ciclo de la cultura organizacional que es percibir, aprender, transmitir y modificar los comportamientos compartidos.

4.5.DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Realizar este estudio correlacional de las tres variables analizadas como son: clima, cultura y desempeño, permitió responder a los objetivos planteados en la investigación, determinando que tanto el clima, con la cultura y el desempeño se encuentran relacionadas de acuerdo a la percepción obtenida a través de la encuesta aplicada a los funcionarios del RPDMQ.

A través de la revisión de la literatura (Goncalvez, 2000) puede apreciarse que el clima laboral es el pilar fundamental que contribuye al desempeño de los empleados de una organización, ya que mientras mejor percibe el funcionario a la organización, mejor es su desempeño y por lo tanto también mejora el desempeño institucional; en este estudio y de acuerdo a los elementos analizados se evidencia que existen factores más representativos tales como: la motivación, el reconocimiento, las relaciones interpersonales, la toma de decisiones, los procesos de control y la justicia a la hora de medir el desempeño; mientras que: la innovación organizacional, el

enfoque y liderazgo gerencial, la estructura organizacional y la cooperación no son muy significativos para los funcionarios del RPDMQ.

El clima laboral en la institución de acuerdo a la población encuestada es bueno pero se debería trabajar en mejorarlo creando las estrategias necesarias para ello; para tener una medición más acertada se recomienda encuestar a un mayor número de funcionarios, adicionalmente el área de Talento Humano del RPDMQ debería elaborar un plan de gestión del talento humano, en donde se contemplen todos los aspectos relacionados con el tema.

Las correlaciones entre cultura organizacional y clima laboral son significativas y coinciden con la teoría de varios autores tales como Pumpin (1998), concepción donde la cultura de la organización “conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan la actividad de la empresa día a día; enfoque y forma de abordar e imprevistos, así como la solución de problemas y de conflictos”, determina el clima laboral que se vive dentro de la organización. De este análisis se deriva que la cultura organizacional está directamente relacionada con el clima laboral y que se debe enfatizar en continuar con los siguientes pasos del ciclo que serían: aprender, transmitir y modificar.

Una vez obtenidos los resultados del estudio se atiende al último objetivo ¿Cuál es la relación que existe entre el clima, la cultura y el desempeño organizacional en el RPDMQ?, se visualiza que las tres variables están relacionadas significativamente; es decir que si se realiza algún cambio o modificación en una de ellas; sea éste positivo o negativo, también afectaría el desempeño laboral en la institución. Las correlaciones encontradas indican que existe dependencia ya sea débil (11 correlaciones débiles identificadas), moderada [24] y fuerte [31] entre las variables (clima laboral, cultura organizacional y desempeño). La mayor parte de correlaciones significativas se encuentran entre las variables de Desempeño con los elementos del Clima laboral, mientras que las correlaciones fuertes se encuentran en las variables de la Cultura organizacional y las correlaciones moderadas se encuentran entre las

variables del Clima con las variables de la Cultura organizacional.

El desempeño no fue necesario desagregarlo en varias dimensiones como se había propuesto en un inicio, ya que no existía gran variación entre éstas dimensiones (intensidad, dirección y persistencia); por tal razón se la definió como una sola variable, la cual ha permitido determinar que en el RPDMQ el desempeño de los funcionarios depende tanto del clima como de la cultura organizacional.

Para realizar la evaluación de desempeño a los funcionarios del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito se utiliza la norma técnica de evaluación del desempeño para personal del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito expedida el 24 de Abril del 2013, en la cual se priorizan los siguientes factores: disciplina, competencias genéricas y específicas, actividades del puesto y los programas, proyectos y productos realizados; pero debido a que el Registro de la Propiedad es una empresa que recientemente a pertenecer al MDMQ aún no ha sido aplicada la norma de evaluación de desempeño, tampoco en este tiempo se han realizado estudios de clima y cultura organizacional en la institución.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

El estudio realizado permitió determinar que la percepción del clima y la cultura organizacional que tienen los funcionarios del Registro de la Propiedad del Distrito Metropolitano de Quito, la población encuestada corresponde al 69% del universo analizado; por lo tanto los resultados obtenidos podrían variar en un segundo estudio. A pesar de que esta investigación tiene una limitación, debido a que cuando se evaluó el clima y la cultura organizacional; no se pudo evaluar el desempeño de los trabajadores y más bien se enfocó en medir el esfuerzo en el trabajo.

El análisis del clima laboral en el puesto de trabajo, en el grupo y la organización permite observar la percepción que tienen los funcionarios en cada uno de los ambientes revisados, dando como resultado que clima es bueno en cada ambiente analizado.

El desempeño de los funcionarios del RPDMQ se ve afectado en mayor proporción por los siguientes elementos del clima: la motivación, el reconocimiento, las relaciones interpersonales, la toma de decisiones, los procesos de control y la justicia; mientras que los otros elementos analizados: la innovación organizacional, el enfoque y liderazgo gerencial, la estructura organizacional y la cooperación no tienen mayor incidencia a la hora de desempeñarse en sus funciones.

Cumpliendo el objetivo específico “Determinar la relación entre el clima y la cultura organizacional”, se concluye que en el Registro de la Propiedad del Distrito Metropolitano de Quito el clima laboral es bueno y que se está empezando con el ciclo de la cultura organizacional que es percibe, ahora es responsabilidad de la institución continuar con los siguientes pasos tales como: aprende, transmite y

modifica para obtener una cultura organizacional fuerte; con esto se lograría reducir el índice de rotación de personal, que al momento del análisis es alto.

Una vez que se revisó la norma técnica de evaluación del desempeño para el personal de Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, se concluye que ésta es aplicada a todos los funcionarios de la institución que se encuentren más de dos meses consecutivos trabajando en la institución y depende del grupo ocupacional en función de dos factores: individual y programas, proyectos, productos y actividades. El cumplimiento es medido a través de una escala que va desde Insuficiente con puntajes de 50 o menos, Regular de 60-70 puntos, Satisfactorio de 71 a 80, Muy Bueno de 81 a 90 y Excelente de 91 a 100 puntos. La evaluación se la realiza principalmente con el fin de fomentar el crecimiento y desarrollo personal y profesional “sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación”. En la siguiente tabla se presenta un resumen de los pesos asignados por grupo ocupacional. Esta norma aún no ha sido aplicada a los funcionarios del RPDMQ.

Como se mencionó antes se revisó la evaluación del desempeño que se aplica a los funcionarios del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, pero no se aplicó la misma en este estudio; ya que no se estaba precisamente analizando el desempeño de los funcionarios sino más bien que factores del clima y la cultura organizacional afectan el desempeño de los trabajadores; utilizando más bien el cuestionario del esfuerzo en el trabajo.

En cuanto a la cultura organizacional y sus dimensiones, pudimos constatar que todas las dimensiones propuestas en este estudio se relacionan significativamente; pero que las que mayor énfasis en el RPDMQ tienen son: la motivación, el reconocimiento, las relaciones interpersonales, la toma de decisiones, los procesos de control y la justicia. Con esto se puede presumir que mientras más justo es el trato de las autoridades hacia los trabajadores de la institución, éstos se encuentran más motivados para realizar sus funciones y actividades diarias a nivel individual, grupal y organizacional manifestando que el esfuerzo realizado en el trabajo es el mismo en

cualquier dimensión analizada. El clima organizacional en tres niveles ha sido importante ya que se puede identificar la apreciación que tiene cada funcionario de manera individual, en su grupo de trabajo y en general en la organización; a pesar de que se pudo comprobar que no existen diferencias significativas. Por lo revisado tanto el clima como la cultura organizacional influyen en el desempeño de los funcionarios del RPDMQ.

Los resultados del estudio han permitido concretar los objetivos planteados al problema determinado, por lo tanto este tipo de investigación puede ser útil para orientar una investigación más rigurosa a través de métodos experimentales; además de que los resultados obtenidos podrían servir como base para instituciones del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. Los estudios correlacionales permiten determinar los efectos producirían ciertas variables o comportamientos una vez que se conoce la relación que tienen frente a otros elementos o variables.

Se presume que el desempeño de los funcionarios del RPDMQ es medio-fuerte, lo que se considera muy bueno para la institución porque eso permitirá conseguir los objetivos planteados.

Los datos como género, estado civil, nivel académico y antigüedad en la empresa no afectan a la percepción que tienen los funcionarios del RPDMQ.

5.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda hacer un seguimiento y valoración de la evolución del ambiente una vez que finalice el proyecto de modernización integral del RPDMQ, ya que el proyecto al ser integral incluye cambios en todas las áreas o direcciones de la institución. Adicionalmente la revisión constante de este tipo de aspectos permite a la institución ir mejorando continuamente en pos de conseguir mejores resultados en los tiempos establecidos.

Para mejorar la percepción del clima laboral en el RPDMQ, es necesario continuar enfocándose en los elementos tales como: relaciones interpersonales, toma de decisiones, justicia, motivación, reconocimiento y procesos de control; así como fortalecer el enfoque y liderazgo, la estructura organizacional y la cooperación; y de esta manera lograr un ambiente ideal para trabajar en la institución. Una vez que se ha determinado que el clima, la cultura y el desempeño se encuentran relacionados entre sí; es preciso mantener un clima y cultura adecuados en la institución para de esta manera lograr el cumplimiento de los objetivos del RPDMQ.

Los resultados obtenidos de la percepción que tienen los funcionarios del RPDMQ, ha permitido por primera vez observar cómo se sienten y cómo esto contribuye a la institución; por lo que se recomienda que se evalúe el clima y la cultura organizacional cada seis meses o por lo menos cada año. Que las autoridades conozcan el sentir de los funcionarios de la institución en relación al efecto que producen las normas, las políticas y las disposiciones generales para que a su vez se tomen decisiones adecuadas y favorables a la organización es muy importante; por lo tanto se deberían realizar estudios como este por lo menos cada año; adicionalmente que las autoridades de la institución no son permanentes en la misma.

Se recomienda que en una próxima evaluación del clima y desempeño, se logre obtener un porcentaje mayor de encuestados para tener una percepción más real.

6. REFERENCIAS

- Aldana, O. (06 de 09 de 2014). *https://prezi.com*. Recuperado el 11 de 01 de 2016, de *https://prezi.com*: *https://prezi.com/4oy2d6_hkdd3/administracion-de-recursos-humanos-en-un-ambiente-dinamico-cap-2/*
- Alecroy, T. (2008). *Compendio sobre las interrelaciones entre tipología humana, liderazgo y cambio social*. Santiago de Chile: Tirso José Alecroy.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Atehortua, F., Bustamante, R., & Valencia, J. (2008). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*. Colombia: Universidad de Antioquia.
- Bernardez, M. (2007). *Desempeño Organizacional "Conceptos y Herramientas para la mejora, creación e incubación de nuevas organizaciones"*. Estados Unidos de América: ITSON.
- Blatner, A. (2005). *Bases del Psicodrama*. México: Pax México.
- Cañabate, A. (1997). *Toma de decisiones: análisis y entorno organizativo*. Catalunya: Universidad Politécncna de Catalunya.
- Carrión, F. (06 de 2010). Tesis. *Desempeño Laboral y el cumplimiento de objetivos de calidad en una empresa del ramo automotriz*. Querétaro, México: Centro Universitario Querétaro.
- Chiang, M. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y el desempeño laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGrawHill-Interamericana Editores S.A.

- Ciófalo María Eugenia, M. G. (s.f.).
- Claudhary, R., Rangnekar, S., & Barua, M. (2014). *Organizational Climate. Climate Strength and Work Engagement*. Procedia: Social and Behavioral Sciences.
- Comunicación Social RPDMQ. (06 de 08 de 2015). Logotipo fotográfico. *Logotipo fotográfico*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Creative Research Systems. (1982). *Sample Size Calculator*. Recuperado el 7 de 12 de 2015, de Sample Size Calculator: <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>
- Cruz, J. (2014). *Liderazgo Inspiracional: Descifra su ADN y Maximiza Tu Legado, Influencia, Impacto y Efectividad*. Estados Unidos de América: Palibrio.
- Cuevas, J. (01 de Julio de 2009). Cultura organizacional. *Psicología y empresa*. Recuperado el 06 de 10 de 2015, de Cultura organizacional: <http://psicologiayempresa.com/cultura-organizacional.html>
- Cuevas, J. (02 de Julio de 2009). *Psicología y empresa*. Recuperado el 06 de 10 de 2015, de Componentes de la cultura organizacional: <http://psicologiayempresa.com/componentes-de-la-cultura-organizacional.html>
- Cuevas, J. (25 de Marzo de 2011). *Psicología y empresa*. Recuperado el 06 de Octubre de 2015, de Finalidad y objetivos de la evaluación de desempeño: <http://psicologiayempresa.com/finalidad-y-objetivos-de-la-evaluacion-de-desempeno.html>
- Cuevas, J. (11 de 02 de 2011). *www.psicologiayempresa.com*. Recuperado el 06 de 10 de 2015, de El clima organizacional y su relacion con la cultura organizacional: <http://psicologiayempresa.com/el-clima-organizacional-y-su-relacion-con-la-cultura-organizacional.html>
- Davis, K. (1993). *Comportamiento Humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R., Jegers, M., & Acker, F. (2009). *Development and Validation of the Work Effort Scale*. Vrije University Bussel.
- Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Colombia: Legis.
- Estrada, J. (09 de Septiembre de 2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. Obtenido de ACIMED: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352009001000004&script=sci_arttext

- European Journal of Psychological Assessment. (2009). *Development and Validation of the Work Effort Scale*. Belgium: Hogrefe Publishing.
- Fernandez, C. J. (2002). *Estadística Descriptiva*. Madrid: ESIC.
- Fernández, J. (14 de Julio de 2011). *Monografias.com*. Recuperado el 06 de Octubre de 2015, de Gestión del Talento Humano:
<http://www.monografias.com/trabajos81/gestion-del-talento-humano/gestion-del-talento-humano.shtml>
- Flores, R. (2013). *Norma técnica para evaluación del desempeño de los servidores y servidoras del MDMQ*. Quito: Resolución Administrativa No.AG-71-2013.
- García, S., & Dolan, S. (1997). *La dirección por valores*. España: Mc Graw - Hill.
- Goncalvez, A. (2000). *Sociedad Latinoamericana para la calidad*. Recuperado el 06 de 10 de 2015, de Sociedad Latinoamericana para la calidad:
<http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
- Gonzalez, & Roma. (2011). *El Clima de los Equipos de Trabajo: Una propiedad configuracional*. Universidad de Valencia: Papeles del Psicólogo.
- Gonzalez, M. (05 de 03 de 2013). *Untitled Prezi*. Recuperado el 15 de 02 de 2016, de Untitled Prezi: <https://prezi.com/twpq0q802c-a/untitled-prezi/>
- Granell, H. (1997). *Éxito gerencial y cultura*. Caracas: Ediciones IESA.
- Guillen, & Mondragón. (2008). *La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional*. Iztapalapa: Estudios Gerenciales.
- Hernández, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Kotter, J., & Heskett, J. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.
- Lee, N. (2009). *La práctica del liderazgo gerencial*. Estados Unidos de Norteamérica: Xlibris Corporation.
- Ley de Registro. (1980). *Registro Oficial 136*. Quito: Decreto Legislativo No. 000.
- Lindell, M., & Brandt, C. (2000). *Climate quality and climate consensus as mediators between organizational antecedents and outcomes*. Journal of Applied Psychology.
- Litwin, & Stinger. (1978). *Organizational Climate*. New York: Simon & Schuster.


- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F., & Plinio, G. (2002). *Evaluación organizacional. Marco para mejorar el desempeño*. Ottawa, Canadá: Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.
- Martinez, L. (2006). *Gestión del Cambio y la Innovación en la empresa. Un modelo para la innovación empresarial*. Vigo: Ideas Propias.
- McAdams, J. (2013). *Premiar el desempeño: Una guía del directivo para mejorar los resultados a través de las personas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Mejía, A. (Enero de Abril de 2013). *El factor del talento humano en las organizaciones*. Obtenido de Human talent factor in the organizations: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100002
- Méndez, C. (1982). *El hombre en la organización*. Bogotá: Centro Editorial Rosarista.
- Méndez, C. (2003). *El IMCOC un instrumento para la medición del clima organizacional*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO. (2013). *RESOLUCIÓN ADMINISTRATIVA No. AG-71-2013*. QUITO.
- Pinilla, A. (1972). *Relaciones Humanas y Laborales en la Empresa*. Barcelona: Editores Técnicos Asociados.
- Ramirez, G. (2004). *Desempeno Organizacional "Retos y enfoques contemporáneos"*. México: Universidad de Occidente.
- Ramos, V. N. (2016). *Validación de una escala para medir las dimensiones culturales que influyen en el clima laboral en el contexto ecuatoriano*. Quito: Escuela Politécnica Nacional.
- Redmond, J. (2006). *Issues in Human relations management. Handbook of media management and economics*. N. J.: Lawrence Erlbaum Associates Publishers Mahwah.
- Registro de la Propiedad del Distrito Metropolitano de Quito. (01 de 09 de 2015). Ubicación del RPDMQ. *Mapa del sitio RPDMQ*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Robbins, S. (2005). *Administración* (8a. ed.). México: Pearson Educación.
- Robles, V. (2006). *Organización y management. Una reflexión a partir de la ética*. México: Plaza y Valdés.

- Rodríguez, M. (2006). *Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento*.
Obtenido de Acimed: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_2_06/aci08206.htm
- Sampieri, F. R. (2010). *Metodología de la Investigación 5ta. edición*. México:
MacGraw-Hill.
- Sanchez, J. (2012). *Clima Organizacional*. España: EAE.
- Schein, E. (1984). *ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP*. London:
Publishers.
- SENPLADES, S. N. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017*. Quito:
Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.
- Soto, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: Impacto en las emociones*. México:
Thomson Learning.
- Uribe, J. (2014). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores
psicosociales*. México: El Manual Moderno.
- Varo, J. (1993). *Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios: un
modelo de gestión hospitalaria*. Madrid-España: Ediciones Díaz de Santos.
- Wikins, A., & Ouchi, W. (1983). *Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between
Culture and Organizational Performance*. New York: Cornell University.

ANEXOS

Anexo A - ENCUESTA APLICADO A LOS FUNCIONARIOS EN EL RPDMQ

Página 1



Cuestionario sobre Desempeño y Clima Organizacional

El presente cuestionario se encuentra diseñado con fines de investigación; por lo tanto es anónimo. Su opinión es muy valiosa porque nos permitirá determinar cuales son los elementos de la cultura organizacional tienen mayor influencia sobre el clima laboral, así como conocer el nivel de esfuerzo en realizar el trabajo.


EL CUESTIONARIO CONSTA DE 6 ETAPAS:

1. Apreciación del esfuerzo en el trabajo
2. Percepción del clima laboral
3. Influencia de la cultura en el clima del puesto
4. Influencia de la cultura en el grupo de trabajo
5. Influencia de la cultura en la organización
6. Datos socio-demográficos

PARA COMPLETAR EL CUESTIONARIO SE ESTIMAN 10 MINUTOS DE SU TIEMPO

Le agradecemos de antemano su colaboración!

[Continuar »](#)

 14% completado



Cuestionario sobre Desempeño y Clima Organizacional

*Obligatorio

Apreciación del esfuerzo en el trabajo

El esfuerzo en el trabajo está categorizado de acuerdo a tres elementos: intensidad, dirección y persistencia. Por favor, indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones atendiendo a las opciones propuestas


*

	Desacuerdo total	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo totalmente
No me rindo rápidamente cuando algo no funciona correctamente	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realmente lo doy todo para que mi trabajo se realice, a pesar de las posibles dificultades	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuando comienzo algo lo sigo hasta el final	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lo doy todo para hacer lo que se espera de mí	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soy confiable para llevar a cabo las tareas que se me asignan	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lo doy todo para conseguir los objetivos de la organización	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me considero un buen trabajador	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lo doy todo en mi trabajo	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pongo mucha energía en las tareas que comienzo	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siempre me esfuerzo bastante durante la realización de mi trabajo	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

« Atrás

Continuar »

28% completado



Cuestionario sobre Desempeño y Clima Organizacional

*Obligatorio

Percepción del Clima Laboral


El clima laboral de las organizaciones se relaciona con el estado de ánimo que las personas sienten, ya sea individual o en su grupo de trabajo. Estos tres niveles de percepción del clima pueden coincidir o no. Por favor, identifique en las siguientes afirmaciones cómo considera que es el clima laboral a los niveles sugeridos, de acuerdo con la escala de Pésimo, Muy malo, Malo, Regular, Bueno, Muy bueno, Excelente

*

	Pésimo	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
El clima laboral en mi puesto de trabajo es	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El clima laboral en mi grupo de trabajo es	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El clima laboral en la organización donde trabajo es	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

« Atrás

Continuar »

 42% completado



Cuestionario sobre Desempeño y Clima Organizacional

*Obligatorio

¿Con qué frecuencia los siguientes elementos influyen en el clima laboral que caracteriza SU PUESTO DE TRABAJO?

INNOVACION ORGANIZACIONAL: *

Nivel de innovación, creatividad y visión permitido a los empleados.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto Siempre influye en el clima del puesto

ENFOQUE Y LIDERAZGO GERENCIAL: *

Estilo, percepción y forma de organizar el trabajo por parte de la gerencia.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto Siempre influye en el clima del puesto

MOTIVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN: *

Sentimientos de motivación, entusiasmo y confianza de los trabajadores en la organización y su trabajo.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto Siempre influye en el clima del puesto

RECONOCIMIENTO AL DESEMPEÑO: *

Reconocimiento, recompensa e incentivos basados en el desempeño de los empleados.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto Siempre influye en el clima del puesto

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: *

Características de la estructura organizacional que presenta la empresa.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto Siempre influye en el clima del puesto

COOPERACIÓN: *

Grado de participación, trabajo en equipo y sentimiento de pertenencia que tengan los empleados en la empresa.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto Siempre influye en el clima del puesto

RELACIONES INTERPERSONALES: *

Grado de comunicación, relaciones sociales, relaciones familiares-laborales e interacción social dentro de la organización.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto Siempre influye en el clima del puesto

TOMA DE DECISIONES: *

Nivel de autonomía, responsabilidades y delegación de actividades/funciones que tienen los empleados.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto Siempre influye en el clima del puesto

PROCESOS DE CONTROL: *

Control, tiempo dedicado al trabajo y nivel de productividad del trabajador.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto Siempre influye en el clima del puesto

JUSTICIA: *

Percepción de la equidad y la justicia dentro de la organización por parte de los trabajadores.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto Siempre influye en el clima del puesto

« Atrás

Continuar »

57% completado



Cuestionario sobre Desempeño y Clima Organizacional

*Obligatorio

¿Con qué frecuencia los siguientes elementos influyen en el clima laboral que caracteriza SU GRUPO DE TRABAJO?

INNOVACION ORGANIZACIONAL: *

Nivel de innovación, creatividad y visión permitido a los empleados.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del grupo Siempre influye en el clima del grupo

ENFOQUE Y LIDERAZGO GERENCIAL: *

Estilo, percepción y forma de organizar el trabajo por parte de la gerencia.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del grupo Siempre influye en el clima del grupo

MOTIVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN: *

Sentimientos de motivación, entusiasmo y confianza de los trabajadores en la organización y su trabajo.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto Siempre influye en el clima del puesto

RECONOCIMIENTO AL DESEMPEÑO: *

Reconocimiento, recompensa e incentivos basados en el desempeño de los empleados.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto Siempre influye en el clima del puesto

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: *

Características de la estructura organizacional que presenta la empresa.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto Siempre influye en el clima del puesto

COOPERACIÓN: *

Grado de participación, trabajo en equipo y sentimiento de pertenencia que tengan los empleados en la empresa.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto Siempre influye en el clima del puesto

RELACIONES INTERPERSONALES: *

Grado de comunicación, relaciones sociales, relaciones familiares-laborales e interacción social dentro de la organización.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto Siempre influye en el clima del puesto

TOMA DE DECISIONES: *

Nivel de autonomía, responsabilidades y delegación de actividades/funciones que tienen los empleados.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto Siempre influye en el clima del puesto

PROCESOS DE CONTROL: *

Control, tiempo dedicado al trabajo y nivel de productividad del trabajador.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto Siempre influye en el clima del puesto

JUSTICIA: *

Percepción de la equidad y la justicia dentro de la organización por parte de los trabajadores.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto Siempre influye en el clima del puesto

« Atrás »

Continuar »

57% completado



Cuestionario sobre Desempeño y Clima Organizacional

*Obligatorio

¿Con qué frecuencia los siguientes elementos influyen en el clima laboral que caracteriza LA ORGANIZACIÓN DONDE TRABAJA?

INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL: *
Nivel de innovación, creatividad y visión permitido a los empleados.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima de la organización Siempre influye en el clima de la organización

ENFOQUE Y LIDERAZGO GERENCIAL: *
Estilo, percepción y forma de organizar el trabajo por parte de la gerencia.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima de la organización Siempre influye en el clima de la organización

MOTIVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN: *
Sentimientos de motivación, entusiasmo y confianza de los trabajadores en la organización y su trabajo.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto Siempre influye en el clima del puesto

RECONOCIMIENTO AL DESEMPEÑO: *
Reconocimiento, recompensa e incentivos basados en el desempeño de los empleados.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto Siempre influye en el clima del puesto

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: *
Características de la estructura organizacional que presenta la empresa.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto Siempre influye en el clima del puesto

COOPERACIÓN: *
Grado de participación, trabajo en equipo y sentimiento de pertenencia que tengan los empleados en la empresa.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto Siempre influye en el clima del puesto

RELACIONES INTERPERSONALES: *
Grado de comunicación, relaciones sociales, relaciones familiares-laborales e interacción social dentro de la organización.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto Siempre influye en el clima del puesto

TOMA DE DECISIONES: *
Nivel de autonomía, responsabilidades y delegación de actividades/funciones que tienen los empleados.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto Siempre influye en el clima del puesto

PROCESOS DE CONTROL: *
Control, tiempo dedicado al trabajo y nivel de productividad del trabajador.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto Siempre influye en el clima del puesto

JUSTICIA: *
Percepción de la equidad y la justicia dentro de la organización por parte de los trabajadores.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto Siempre influye en el clima del puesto

[« Atrás »](#) [Continuar »](#)

57% completado



Cuestionario sobre Desempeño y Clima Organizacional

*Obligatorio

Datos Socio-Demográficos

A continuación, le pedimos que nos ayude a completar los siguientes datos socio-demográficos que serán de utilidad para la comprensión de las respuestas dadas en el cuestionario.

Género *

- Masculino
 Femenino

Edad *

Estado Civil *

- Soltero
 Casado
 Divorciado
 Otro

Nivel académico *

- Educación básica
 Educación secundaria
 Educación técnica
 Tercer nivel
 Maestría
 Doctorado (Ph.D.)

Profesión *

Antigüedad en la empresa *

- Menor a 1 año
 1-5 años
 6-10 años
 Más de 10 años

« Atrás

Enviar

100%: has terminado.

Anexo B - TEXTO DEL MAIL ENVIADO POR CORREO ELECTRÓNICO

Estimad@s funcionari@s:

Como parte de la realización de una tesis en la Maestría en Gerencia Empresarial de la Escuela Politécnica Nacional, les solicito su colaboración para el estudio que se realiza, mismo que está encaminado a conocer la relación que existe entre el clima y la cultura organizacional, y su relación con el desempeño. Por favor, les agradecería que lo llenen y compartan la información con las personas que no disponen de correo electrónico que trabajen dentro de la misma institución.

Los datos obtenidos están destinado exclusivamente a fines académicos. El llenado del cuestionario es totalmente anónimo.

Podrán encontrar el cuestionario en el siguiente link: <https://goo.gl/tQeGzM>

Un saludo y mi agradecimiento de antemano!

Anexo C - RESULTADOS DE CORRELACIÓN ENTRE CLIMA, CULTURA Y ESFUERZO LABORAL

Correlaciones													
	VARIACIÓN CLIMA	MEDIA CLIMA	DESEMPEÑO	MEDIA INNOVACIÓN	MEDIA ENFOQUE Y LIBERAZGO	MEDIA MOTIVACIÓN	MEDIA RECONOCIMIENTO	MEDIA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	MEDIA COOPERACIÓN	MEDIA RELACIONES INTERPERSONALES	MEDIA TOMA DE DECISIONES	MEDIA PROCESOS DE CONTROL	MEDIA JUSTICIA
VARIACIÓN CLIMA	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-.044 557 182	-.053 212 182	-.070 349 182	.027 716 182	-.061 411 182	-.037 623 182	-.102 173 182	.102 172 182	-.032 670 182	-.017 823 182	.041 578 182	.006 935 182
MEDIA CLIMA	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-.044 557 182	.424** 000 182	.668** 000 182	.625** 000 182	.695** 000 182	.696** 000 182	.972** 000 182	.616** 000 182	.639** 000 182	.639** 000 182	.622** 000 182	.633** 000 182
DESEMPEÑO	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-.093 212 182	.424** 000 182	.376** 000 182	.412** 000 182	.344** 000 182	.401** 000 182	.382** 000 182	.399** 000 182	.396** 000 182	.402** 000 182	.363** 000 182	.380** 000 182
MEDIA INNOVACIÓN	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-.070 349 182	.376** 000 182	.668** 000 182	.604** 000 182	.914** 000 182	.784** 000 182	.903** 000 182	.716** 000 182	.886** 000 182	.809** 000 182	.900** 000 182	.798** 000 182
MEDIA ENFOQUE Y LIBERAZGO	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.027 716 182	.625** 000 182	.668** 000 182	.804** 000 182	.832** 000 182	.822** 000 182	.789** 000 182	.905** 000 182	.842** 000 182	.820** 000 182	.796** 000 182	.908** 000 182
MEDIA MOTIVACIÓN	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-.061 557 182	.344** 000 182	.914** 000 182	.832** 000 182	.840** 000 182	.840** 000 182	.873** 000 182	.763** 000 182	.946** 000 182	.846** 000 182	.892** 000 182	.839** 000 182
MEDIA RECONOCIMIENTO	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-.037 623 182	.401** 000 182	.784** 000 182	.922** 000 182	.940** 000 182	.784** 000 182	.774** 000 182	.869** 000 182	.815** 000 182	.839** 000 182	.745** 000 182	.925** 000 182
MEDIA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-.102 173 182	.382** 000 182	.903** 000 182	.789** 000 182	.873** 000 182	.714** 000 182	.903** 000 182	.740** 000 182	.911** 000 182	.762** 000 182	.922** 000 182	.743** 000 182
MEDIA COOPERACIÓN	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.102 172 182	.389** 000 182	.716** 000 182	.905** 000 182	.793** 000 182	.689** 000 182	.740** 000 182	.811** 000 182	.811** 000 182	.874** 000 182	.797** 000 182	.862** 000 182
MEDIA RELACIONES INTERPERSONALES	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-.032 670 182	.396** 000 182	.886** 000 182	.842** 000 182	.946** 000 182	.815** 000 182	.911** 000 182	.811** 000 182	.815** 000 182	.820** 000 182	.830** 000 182	.807** 000 182
MEDIA TOMA DE DECISIONES	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-.017 823 182	.402** 000 182	.809** 000 182	.920** 000 182	.848** 000 182	.839** 000 182	.762** 000 182	.874** 000 182	.820** 000 182	.794** 000 182	.794** 000 182	.860** 000 182
MEDIA PROCESOS DE CONTROL	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.041 578 182	.363** 000 182	.900** 000 182	.796** 000 182	.892** 000 182	.746** 000 182	.922** 000 182	.797** 000 182	.930** 000 182	.794** 000 182	.796** 000 182	.796** 000 182
MEDIA JUSTICIA	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-.006 935 182	.380** 000 182	.798** 000 182	.908** 000 182	.838** 000 182	.825** 000 182	.743** 000 182	.862** 000 182	.807** 000 182	.860** 000 182	.796** 000 182	.882** 000 182

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

Anexo D - GLOSARIO DE TÉRMINOS

MDMDQ: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

RPDMQ: Registro de la Propiedad del Distrito Metropolitano de Quito.

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences.