



## ARTÍCULO CIENTÍFICO

EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA DIGEIM, UN ANÁLISIS DESDE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

WORK PERFORMANCE OF DIGEIM'S PUBLIC SERVANTS. AN ANALYSIS FROM THE ORGANIZATIONAL CLIMATE

**MÁXIMO ORTEGA GALARZA** | <https://orcid.org/0000-0001-8591-7771> | [mortega@uce.edu.ec](mailto:mortega@uce.edu.ec) | Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador.

**HÓLGUER RODRIGO ALTAMIRANO PÉREZ** | <https://orcid.org/0000-0002-9368-6173> | [holguer\\_rodrigo@yahoo.com](mailto:holguer_rodrigo@yahoo.com) | Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador.

**MARÍA EUGENIA TOVAR PINZÓN** | <https://orcid.org/0000-0002-9022-3341> | [latovar@gmail.com](mailto:latovar@gmail.com) | Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, Colombia.

### Resumen / Abstract

La investigación tiene como objetivo determinar la relación existente entre clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección General de Intereses Marítimos de la Armada del Ecuador (DIGEIM). El estudio analiza el clima laboral bajo tres dimensiones: la comunicación interpersonal, la autonomía y la motivación laboral. Por otro lado, el desempeño laboral se estudia bajo las dimensiones de productividad laboral, eficacia y eficiencia laboral. La metodología fue correlacional. Se usaron fuentes primarias mediante la recolección de datos in situ, utilizando como instrumento la encuesta a 64 servidores públicos y aplicando un criterio de medición basado en la escala de Likert para calcular su acuerdo o desacuerdo y proceder a validarlo mediante el Alpha de Cronbach. El principal resultado condujo a establecer la relación directa entre las variables. Para el tratamiento de la información se utilizó el programa SPSS 24.

**Palabras clave:** clima organizacional; desempeño laboral; servidor público.

The objective of this research is to determine the relationship between organizational climate and work performance of the Directorate General of Maritime Interests of the Navy of Ecuador (DIGEIM)'s employees. On the other hand, the study analyzes three dimensions of the work climate: interpersonal communication, autonomy and work motivation. On the other hand, labor performance is studied under the following dimensions: labor productivity, labor effectiveness and labor efficiency. The methodology was correlational. Primary sources were used through on-site data collection, using the survey done to 64 public servants as an instrument and applying a measurement criterion based on the Likert scales to calculate their agreement or disagreement and to validate it by means of Cronbach's Alpha. The main result led to establishing the direct relationship between the variables. The SPSS 24 program was used for data processing.

**Key Words:** organizational climate; labor performance; public servant.



## Introducción

La investigación aborda el clima organizacional determinado como el ambiente en el que se desempeñan los servidores públicos en el sector público, concretamente en la Dirección General de Intereses Marítimos de la Armada del Ecuador (DIGEIM), y si este puede ser entendido como el factor que influye en el desempeño laboral. Varios autores han abordado esta relación desde diferentes visiones en el sector privado; sin embargo, cada organización adapta los resultados a su propia realidad, es decir, no existe un único camino para poder explicarlos.

La misión del sector público conlleva el servicio a la ciudadanía, la gestión de resultados y la rendición de cuentas; por tanto, existen problemas que deben ser corregidos (Racines Cárdenas, 2016) sobre todo en Instituciones como las Fuerzas Armadas que, por su característica vertical, amerita un análisis profundo del desempeño laboral segmentado a oficiales y tropa. En algunas Instituciones Públicas del Ecuador existen ciertos estudios que analizan el clima organizacional de Instituciones como el Servicio de Rentas Internas (SRI), donde el número de reclamos y quejas ha disminuido por el efecto del mejoramiento del clima organizacional. <sup>1</sup> Sin embargo, existen otras en este mismo sector que tienen problemas que afectan a la ciudadanía y al gobierno corporativo y que demandan atención urgente. Entre los problemas están la excesiva burocracia, el maltrato a los ciudadanos, <sup>2</sup> prepotencia, injusticia y desméritos en los concursos para formar parte de este importante sector y que se evidencian en estudios locales sobre todo en el ámbito de la salud y educación (Cevallos Verdesoto y Murillo Castro, 2016). Ante esto, resulta importante analizar la situación del sector público enfocado a la DIGEIM. Por no existir estudios referenciales termina siendo novedoso y comprueba una realidad implícita de esta institución y complementa el estudio realizado por Portilla Ortega y Taco Salazar (2020), donde se destaca que desde el año 2017 la Dirección de Planificación y Gestión Estratégica de las Fuerzas Armadas propone un cambio para el personal y destaca a la cultura organizacional relacionada a la disciplina militar en el Ejército Ecuatoriano como factor fundamental del debilitamiento e indisciplina.

## Clima Organizacional

Para entender la organización es necesario abordar su dilogía, es decir que para que un sistema se organice o auto organice es necesaria la fragmentación caótica. Así el comportamiento organizacional, desde el punto de vista privado definido por Ivancevich et al. (2006), son los comportamientos, actitudes, desempeños humanos en la organización que relacionan ciertas disciplinas para aprender las percepciones (Vargas Vargas, 2021), valores, capacidades de aprendizaje, acciones dentro y fuera de la organización. Para Durán Rodríguez (2011), el clima organizacional es un ambiente donde se efectúa el trabajo basado en aspectos psicológicos y que influye en el comportamiento de forma positiva o negativa tal como cita Rodríguez (2016) a Likert (1968). El mejoramiento del clima laboral estimula al personal a ser más competitivo lo que se traduce en importantes ingresos para la organización (Ortiz Campillo et al., 2019). En esta misma línea, García Solarte (2009) sostiene que de acuerdo con la percepción que tiene el individuo en la organización, puede influir en su comportamiento individual o grupal, que podría afectar los intereses de la Institución.

Entonces al ser percepciones compartidas al interior de la organización, dan lugar a un enfoque subjetivo que se relaciona con la opinión del empleado del entorno donde se desempeña. De ella se deriva una conducta dirigida hacia los procesos y, por consecuencia, a los resultados de la propia organización (Guevara Pazmiño, 2018). Esta afirmación va de la mano con lo que sostiene Chiavenato (2009) y añade que es un proceso de adaptación y frustración en pos de satisfacer sus necesidades superiores y que se relacionan a su grado de salud mental para sentirse seguros consigo mismos y con los demás pero que lleva consigo un factor motivacional. En el caso del Sector Público, el clima organizacional se considera como “la percepción que el empleado tiene de que sus necesidades sociales están siendo satisfechas y que goza del sentimiento de la labor cumplida” (Cubillos Rivera et al., 2014, p.71).

---

1. Para González y Morales-Urrutia (2020), el clima organizacional se relaciona a un ambiente armonioso de trabajo y de satisfacción en el desempeño por la plataforma que se maneja para la atención al cliente.

2. Por lo tanto, constituyen la problemática actual en el Sector Público, de acuerdo a Barzola Zambrano et al. (2017).



## Dimensiones del clima organizacional

### *a. Comunicación interpersonal*

La comunicación permite el direccionamiento adecuado de la información a través de los diferentes medios como correos institucionales, comunicación directa, redes sociales, entre otros. Su característica fundamental es que se pueda enviar y recibir información (Moreno Perea y Perez Sanchez, 2018). En la comunicación se deben identificar ciertos elementos como el emisor y receptor (Fedor Simón, 2016), mensaje, codificación y decodificación, retroalimentación, contexto, canal, comunicación intencionada e indicadora (Fernández de Motta y Hernández Mendo, 2013). En el caso particular de las Fuerzas Armadas, la comunicación puede ser entendida como verbal y no verbal. Respecto a la última, se señala que los canales cognitivos para transmitirla o recibirla son los siguientes: visual, olfativo, gustativo, auditiva y táctil que permiten determinar formas de comunicación. González Hernández (2021) señala que existen los gestos emblemáticos que son empleados por el personal para transmitir diferentes características como el respeto, la responsabilidad o una postura denotando una actitud y el reconocimiento de un miembro de las Fuerzas Armadas o Policía Nacional; a esto se lo reconoce como un comportamiento cinésico.

### *b. Autonomía*

El clima laboral conlleva un diagnóstico perceptivo de la organización que se encuentra en permanente cambio y suele traer problemas relacionados a la insatisfacción, escasa comunicación y desmotivación entre las Instituciones (González Vásquez et al., 2021) que pueden afectar al cliente y a la propia organización. Delgado Sánchez et al. (2006) sostienen que la decisión individual produce sentimientos que afectan el clima organizacional. La autonomía para Moreta Yáñez (2018) es la autodeterminación del individuo para tomar decisiones en su trabajo evaluando las metas y prioridades; sin embargo, está atada en el caso del Sector Público al nivel de competencias y al rol que pueda tener el cargo, así como al rango jerárquico que ostenta un individuo en las Fuerzas Armadas.

### *c. Motivación laboral*

Para Koontz y Weihrich (2013), la motivación consiste en impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares, de forma que los administradores de las organizaciones puedan inducir a sus subordinados a realizar su trabajo en forma adecuada. En esta línea, para la teoría de la equidad la motivación es un juicio subjetivo sobre la recompensa que recibió el individuo y la aportación que hizo para alcanzarla, tomando en cuenta su participación en la organización con el resto de individuos. Al respecto, las diferentes técnicas de motivación que dispone un gerente son el dinero, calidad de vida laboral, enriquecimiento del puesto y otros como ascensos, según señalan Macías García y Vanga Arvelo (2021) y que pueden ser estimulantes para impulsar al empleado a efectuar un trabajo en forma eficiente (Koontz y Weihrich, 2013) por voluntad propia.

## Desempeño laboral

Parte de las aspiraciones de los trabajadores es tener un plan de carrera en la Institución y para ello se evalúa su desempeño laboral (Mori Castro y Bardales Delgado, 2020). Complemento de esto es contar con un clima laboral positivo de tal manera que permita que el gerente pueda explotar el máximo potencial intelectual (Lluncor et al., 2021) y físico de un empleado, y que este último se sienta en toda la capacidad de entregarlo sabiendo que existen estímulos y percepciones que terminan afectando positivamente la ejecución de tareas y actividades. De acuerdo a Chiavenato (2000, como se citó en Romero y Urdaneta, 2009), el desempeño son acciones o comportamientos de los trabajadores con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos que persigue la organización; sin embargo, si se contrata personal que no es acorde al perfil profesional y a

la experiencia solicitada o tiene pocas habilidades y destrezas para el cargo, los problemas en el desempeño laboral pueden pasar factura a la organización (Pacherrez Riva y Marrufo Fernández, 2020). En las instituciones militares se pretende alcanzar dos objetivos para medir su desempeño laboral: el sentimiento institucional asociado a cada rama de las Fuerzas Armadas o la calidad del servicio dirigido a la sociedad civil como señalan Portilla Ortega y Taco Salazar (2020).

## **Dimensiones del desempeño laboral**

### ***a. Productividad laboral***

La productividad en términos de producción de bienes y servicios son los resultados que se obtienen con los recursos que se tengan en el momento. Se debe rescatar un término relacional como es la productividad organizacional que corresponde a las responsabilidades que cada departamento, área o Institución tiene a su cargo para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Es entonces que para poder alcanzar las metas de producción de bienes o la entrega de servicios se necesita de personal calificado (Álvarez Bernal et al., 2012) o altamente eficiente, lo que significa inversión en un intangible (Gutiérrez Pulido, 2010) que es el Talento Humano. El factor negativo ante lo señalado es quizá lo que Robbins y Judge (2009) señalan: al tener personal calificado se corre el riesgo de una competencia desleal por superar a su “rival”, lo cual entra en el campo del Código de Ética que toda organización debe tener para respaldar sus procesos. Por lo tanto, cuando se analiza la dimensión de productividad laboral, se debe aplicar la medición del desempeño, que significa incorporar la eficiencia y eficacia (Robbins y Judge, 2009) en la gestión de sus actividades asignadas y que muchas veces va ligada a la antigüedad o experiencia del trabajador en una organización, considerando que se debe cambiar la visión gerencial, que permita reducir problemas sobre ausentismos, errores en el desempeño laboral e incluso posibles accidentes de trabajo que perjudican la imagen y gestión de toda organización. En el caso militar, la productividad se enmarca en la asignación de tareas realizadas con éxito de los subalternos.

### ***b. Eficacia laboral***

La eficacia es la consecución de las metas (Robbins y Judge, 2009) y el logro de los objetivos (Koontz y Weihrich, 2013). Los conceptos de eficacia y eficiencia están relacionados al concepto de calidad (Hernández Palma et al., 2018), lo que indica que los procesos que la organización realiza se materializan en el ámbito económico por cuanto optimizan los recursos humanos, materiales y financieros para conseguir la ejecución del presupuesto propuesto. En las Fuerzas Armadas, a la eficacia se la vincula con la ética, la integridad, la disciplina y la conducta militar del soldado hacia la comunidad (Instituto Interamericano de Derechos Humanos, 2009).

### ***c. Eficiencia laboral***

De acuerdo a Robbins y Judge (2009) la eficiencia “es la salida efectiva de los insumos requeridos para lograrla” (p. 27), mientras que para Koontz y Weihrich, (2013) la eficiencia “es el logro de los fines con una mínima cantidad de recursos” (p. 10). Por lo tanto, cuando se unen la eficacia y la eficiencia a la denominada productividad y efectividad, se traduce en mayores ganancias y menores costos para la organización que encuentra un entorno cambiante. La eficiencia es la relación entre los recursos sobre los resultados y la eficacia, la relación de los objetivos sobre los resultados, pero bajo condiciones ideales (Lam Díaz y Hernández Ramírez, 2008); en consecuencia, la eficiencia, eficacia y efectividad permiten mejorar la productividad de la organización. Desde el punto de vista militar, la eficiencia se relaciona al planeamiento de las operaciones militares, cumplimiento de misiones, por el apoyo a la sociedad civil, la economía de medios, por la tecnología, el sentido de pertenencia y el mínimo riesgo de los combatientes (Cadena Montenegro, 2008).



**Tabla 1**  
Confiabilidad del constructo según el coeficiente Kuder Richardson

INTERVALOS	GRADO DE CONFIANZA
0,53 a menos	Nula confiabilidad
0,54 a 0,59	Baja confiabilidad
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy confiable
0,72 a 0,99	Excelente confiabilidad
1	Perfecta confiabilidad

Fuente: Ñaupas Paitán et al. (2014)

## Objetivos

*General:* Analizar la relación del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección General de Intereses Marítimos.

*Específico:* Relacionar las dimensiones del clima organizacional y del desempeño laboral mediante coeficientes de correlación que complementen adecuadamente el objetivo general de estudio.

## Metodología

Estudio cuantitativo de tipo correlacional no experimental a través de la aplicación de una encuesta a 64 servidores públicos de la DIGEIM de manera inclusiva y aleatoria de un total de 75, de los cuales el 61% corresponde a hombres y el 39% a mujeres. Para la toma de datos se aplicó un instrumento de recolección denotado en un cuestionario que incluye las variables de estudio con 15 ítems bajo la escala de Likert. Para medir la correlación que existe entre estas dos variables, se utilizó el coeficiente de Kuder Richardson propuesto en la Tabla 1.

## Resultados

### *Fiabilidad de los resultados*

El Alfa de Cronbach para los 30 elementos fue de 0,903 y, si se lo clasifica en la escala de Kuder Richardson de la Tabla 1, el resultado se ubica en el rango de 0,72 a 0,99, siendo de *excelente confiabilidad* la utilización de este instrumento. Los cuestionarios sobre clima organizacional y desempeño laboral estuvieron conformados por 15 preguntas cada uno, sometidos a la validez y confiabilidad del instrumento obteniendo un nivel de confianza del 0,832 para el primer cuestionario y de 0,836 para el segundo como se aprecia en la Tabla 2.

### *Resultados descriptivos de las variables y dimensiones*



**Tabla 2**  
 Análisis de los Estadísticos de fiabilidad

VARIABLES ANALIZADAS	ALFA DE CRONBACH	CANTIDAD DE ELEMENTOS VALIDADOS
Clima Organizacional	.832	15
Desempeño Laboral	.836	15

**Tabla 3**  
 El Clima Organizacional como variable de estudio

PERIORIZIDAD	FRECUENCIA	% VÁLIDO	% ACUMULADO
Nunca	35	54,7%	54,7%
Muy pocas veces	14	21,9%	76,6%
Algunas veces	8	12,5%	89,1%
Casi siempre	4	6,3%	95,3%
Siempre	3	4,7%	100,0%
Casi siempre	64	100,0%	

**Tabla 4**  
 La Comunicación Interpersonal, una dimensión del Clima Organizacional

PERIORIZIDAD	FRECUENCIA	% VÁLIDO	% ACUMULADO
Nunca	12	18,8%	18,8%
Muy pocas veces	21	32,8%	51,6%
Algunas veces	16	25,0%	76,6%
Casi siempre	5	7,8%	84,4%
Siempre	10	15,6%	100,0%
Casi siempre	64	100,0%	

**Tabla 5**  
 La Motivación Laboral, una dimensión del Clima Organizacional

PERIORIZIDAD	FRECUENCIA	% VÁLIDO	% ACUMULADO
Nunca	33	51,6%	51,6%
Muy pocas veces	16	25,0%	76,6%
Algunas veces	7	10,9%	87,5%
Casi siempre	5	7,8%	95,3%
Siempre	3	4,7%	100,0%
Casi siempre	64	100,0%	

**Tabla 6**  
 La Productividad laboral, una dimensión del Desempeño Laboral

PERIORIZIDAD	FRECUENCIA	% VÁLIDO	% ACUMULADO
Nunca	12	18,8%	18,8%
Muy pocas veces	23	35,9%	54,7%
Algunas veces	15	23,4%	78,1%
Casi siempre	6	9,4%	87,5%
Siempre	8	12,5%	100,0%
Casi siempre	64	100,0%	

Corresponde al análisis de las variables clima organizacional y desempeño laboral y sus respectivas dimensiones como comunicación interpersonal, motivación laboral para la primera variable y para la segunda; productividad laboral eficacia y eficiencia laborales.

### **Clima Organizacional**

En la Tabla 3 se observa que el 54,7% de los servidores encuestados manifiestan que nunca ha existido un clima organizacional adecuado, seguido por 21,9% que señalan que muy pocas veces han tenido clima organizacional favorable como los resultados más representativos.

En la Tabla 4, el 32,8% de los servidores públicos consideran que muy pocas veces existe una comunicación interpersonal apropiada, posteriormente un 25% manifiesta que algunas veces se logra mantener una comunicación interpersonal en la DIGEIM, en tanto que el 18,8% expresa que nunca se puede lograr una comunicación interpersonal exitosa y, finalmente, un 15,6% sí está de acuerdo que ha tenido una

**Tabla 7**  
 La Eficacia laboral, una dimensión del Desempeño Laboral

PERIORIZIDAD	FRECUENCIA	% VÁLIDO	% ACUMULADO
Nunca	14	21,9%	21,9%
Muy pocas veces	27	42,2%	64,1%
Algunas veces	18	28,1%	92,2%
Casi siempre	3	4,7%	96,9%
Siempre	2	3,1%	100,0%
Casi siempre	64	100,0%	

**Tabla 8**  
 La Eficiencia Laboral, una dimensión del Desempeño Laboral

PERIORIZIDAD	FRECUENCIA	% VÁLIDO	% ACUMULADO
Nunca	13	20,3%	20,3%
Muy pocas veces	20	31,3%	51,6%
Algunas veces	14	21,9%	73,4%
Casi siempre	9	14,1%	87,5%
Siempre	8	12,5%	100,0%
Casi siempre	64	100,0%	

adecuada comunicación interpersonal.

La Tabla 5 permite analizar que el 51,6% de los servidores públicos señalan que nunca ha existido motivación laboral de ninguna naturaleza, el 25% califica que muy pocas veces ha habido alguna condición de motivación laboral, un 10,9% de los encuestados sostienen que algunas veces han tenido motivación laboral de alguna naturaleza y apenas un 3% cree que siempre existe motivación laboral.

### **Desempeño Laboral**

En el caso de esta variable, los resultados se presentan en la Tabla 6.

En la Tabla 6 el 35,9% de los servidores públicos manifiestan que muy pocas veces se puede obtener productividad laboral por las condiciones antes señaladas, un 23,4% señala que algunas veces se obtiene una productividad laboral calificada de adecuada como los resultados más representativos.

En la Tabla 7 se advierte que el 42,2% de los servidores públicos encuestados creen que muy pocas



**Tabla 9**

Tabla de Resultados correlacionales entre las Variables Clima Organizacional y Desempeño Laboral

RHO DE SPERMAN		CLIMA ORGANIZACIONAL	DESEMPEÑO LABORAL
Clima Organizacional	<b>Coefficientes de Correlación</b>	1	,712**
	<b>Sig. (Bilateral)</b>	-	0
	<b>N</b>	64	64
Desempeño Laboral	<b>Coefficientes de Correlación</b>	,712**	1
	<b>Sig. (Bilateral)</b>	0	-
	<b>N</b>	64	64

veces el concepto de eficacia los ha caracterizado, un 28,1%, que solamente algunas veces se ha manifestado esa dimensión en el área y, finalmente un 21,9% consideran que no ha existido eficacia laboral en la DIGEIM.

En la Tabla 8 se observa que el 31,3% de los servidores públicos encuestados sostienen que muy pocas veces se logra conseguir la eficiencia laboral, luego un 21,9% de ellos sostienen que solo se logra algunas veces conseguirla, en tanto que un 20,3% coinciden que nunca se logra llegar a la consecución del objetivo institucional.

En la Tabla 9, la correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral llega al 0,712; es decir, que un 71% de la explicación se logra utilizando estas variables; sin embargo, un 29% necesita ser explicado por otras variables en un futuro estudio en la DIGEIM, por ejemplo, hostigamiento y violencia, estrés, monotonía, carga horaria, exceso de trabajo, etc.

En la Tabla 10 el nivel de correlación entre la comunicación interpersonal y la productividad laboral es de 0,489. Ahora, al analizar la motivación con respecto a la productividad laboral, el indicador es de 0,312, la relación entre las dimensiones comunicación interpersonal y eficacia laboral presenta una correlación de 0,471. Finalmente, el análisis termina con la revisión de la comunicación personal y eficiencia laboral como dimensiones explicativas del clima organizacional y el desempeño laboral en los servidores públicos de la DIGEIM, obteniéndose un valor de 0,527.

**Tabla 10**

Correlaciones entre las dimensiones de estudio

RHO DE SPERMAN	COMUNICACIÓN INTERPERSONAL (x)	PRODUCTIVIDAD LABORAL (y)	MOTIVACIÓN LABORAL-AGRUPADO (x)	PRODUCTIVIDAD LABORAL-AGRUPADO (y)	COMUNICACIÓN INTERPERSONAL (x)	EFICACIA (y)	COMUNICACIÓN INTERPERSONAL (y)	EFICACIA LABORAL (y)
<b>Coefficientes de Correlación</b>	1	,489**	1	0,312**	1	,471**	1	,527**
<b>Sig. (Bilateral)</b>	-	0	-	0,155	-	0	0	-0.
<b>N</b>	64	64	64	64	64	64	64	64
<b>Coefficientes de Correlación</b>	,489**	1	0,312**	1	,471**	1	,527**	1
<b>Sig. (Bilateral)</b>	0	-	0,155	-	0	-0.	-	-
<b>N</b>	64	64	64	64	64	64	64	64

## Discusión

La investigación analizó la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral y coincide con Olivera Garay et al. (2021) y Paredes Floril y Quiroz Díaz (2021) obteniendo un coeficiente de 0,743 concluyendo que existen variables adicionales que podrían explicar el desempeño laboral a más del propio clima organizacional. En estudios realizados en otros campos diferentes al militar, Calcina Calcina (2014) relaciona el clima institucional y el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la UNA y, obtiene una correlación de 0,77; además, incorpora en su análisis la correlación entre el clima institucional y la responsabilidad personal con un valor de 0,59, lo que se encuentra dentro de los valores identificados en el estudio presente. Al igual que el personal de la DIGEIM, los docentes de esta Facultad, no sienten un clima laboral adecuado con el 54,7% y 60% respectivamente entre estas instituciones. En contraposición a estos estudios, Chagray Ameri et al. (2020) sostienen que el desempeño laboral de la organización, Inversiones Pecuarias Granados S.A.C., y su rendimiento económico se relacionan con un adecuado clima laboral en base a un programa de mejora continua que ha sido un éxito.

Pedraza Melo (2020) destaca que el sueldo se constituye en una dimensión muy importante para alcanzar los objetivos institucionales, obteniendo de los trabajadores un compromiso, algo similar a los resultados alcanzados, el 51,6% de trabajadores de la DIGEIM han tenido alguna clase de motivación, entre ella la económica como un factor de recompensa variable por eficiencia. El malestar de los trabajadores relacionado al clima laboral alcanza el 76,6% coincidiendo en términos generales con Calcina Calcina (2014). En esta línea, Cubillos Rivera et al. (2014) señalan que una persona sin motivación no podrá ser productiva y no será feliz si no la posee; más aún, es el insumo fundamental en la responsabilidad social pública (Gorrochategui, 2016). Siguiendo este análisis, Pantoja Pantoja et al. (2020) señalan que en la Universidad pública de San Juan de Pasto existe un clima organizacional preocupante por la presencia de tres dimensiones asociadas a un mal ambiente laboral como son la manipulación, el hostigamiento y la violencia en su interior y propone ampliar el estudio para descubrir más problemas asociados al desempeño laboral.

Un elemento importante que no se considera en estos estudios es la variable liderazgo, como sí lo exponen Sánchez Jacas et al. (2017) y Serrano Orellana y Portalanza (2014), quienes plantean que un buen líder puede influir en un agradable clima organizacional al intervenir en la forma de actuar de los trabajadores motivando su participación eficaz en la misma, que procura la materialización de un equilibrio entre los objetivos estratégicos y los deseos de los trabajadores, con la finalidad de obtener mayor productividad disminuyendo costos asociados a ausentismos por la mejora en el desempeño laboral. Con esto coinciden también Ojeda Reyes et al. (2021) y complementan el estudio al incorporar la toma de decisiones y la innovación como elementos que afectan al clima organizacional en forma negativa; esto va en contraposición a las disposiciones militares que por su posición vertical rígida no permiten establecer liderazgo al existir cadenas de mando inviolables.

Sin lugar a dudas, existen otros determinantes de un buen ambiente de trabajo que se relacionan al estado civil, número de hijos, infraestructura, salarios y experiencia laboral, que para el caso de los docentes del Colegio Demetrio Aguilera Malta consideran a la infraestructura de la institución como factor que afecta el desempeño laboral y académico de los docentes e incluso de los propios estudiantes en su rendimiento (León Serrano et al., 2018); a esto, hay que añadir que el estrés laboral juega un papel importante en la docencia particular a diferencia de la pública donde hay motivación laboral por la dimensión económica que es superior, siendo una relación inversa con respecto al clima laboral y el desempeño (Bada Quispe et al., 2020). Para complementar todos los aspectos que se han considerado, se puede introducir un factor adicional que afecta al rendimiento laboral como es la monotonía y el género (Meza Barajas, 2017) en el trabajo y que disminuye la productividad si se mantienen condiciones estáticas y de distinción y discriminación entre un trabajo que lo puede ejecutar una mujer o un hombre y que sin duda se relaciona a un bajo clima laboral para los afectados. De igual manera los militares están expuestos a situaciones extremas de estrés, problemas familiares o condiciones laborales que pueden afectar su desempeño laboral como se señala en el párrafo sobre los docentes de Instituciones Públicas.

Los resultados de esta investigación establecen que la relación del clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la DIGEIM se cumple parcialmente, el estudio se debe ampliar a futuro incorporando más variables y dimensiones para que el alcance sea más robusto. La Institución, por su grado de responsabilidad e importancia en las tareas que deben ejecutarse diariamente según los cargos, necesita identificar las debilidades que tiene en cuanto a la percepción de los servidores públicos sobre el clima organizacional y su influencia en el actual

desempeño laboral, diseñando de un plan de mejoramiento del ambiente laboral.

## Conclusiones

La investigación evidencia una correlación del 71,2% entre el clima organizacional y el desempeño laboral y al analizar las dimensiones elegidas, un 54,7% de los servidores encuestados señalan que jamás existió un clima organizacional adecuado debido a la falta de comunicación apropiada como manifiesta el 32,8% y a la desmotivación que existe según el 51,6% de los encuestados. Dadas las condiciones señaladas, el 35,9% cree que existe poca productividad y se complementa con la opinión del 42,2% que sostiene que la eficacia no ha sido una característica en su trabajo, mientras que el 31,3% de personas tiene claro que pocas veces se puede conseguir la eficiencia laboral.

Se procedió a validar los resultados de la combinación de los factores dimensionales en este estudio como la comunicación interpersonal y la productividad laboral con un coeficiente de 0,489; también se analizó la relación entre la motivación laboral y la productividad laboral dando un coeficiente de 0,312. Se combinó comunicación interpersonal y la eficacia laboral, donde se obtuvo el valor de 0,471 y, finalmente, la comunicación interpersonal y la eficiencia con un valor de 0,527, por lo que se concluye que el estudio es significativo y deja la puerta abierta para un futuro estudio que permita validar nuevas variables que se asocien a un mejor desempeño laboral.

Tanto la motivación laboral y la eficacia como la relación motivación laboral y eficiencia laboral son débiles y se ve en el rendimiento de los servidores públicos por cuanto no permiten generar un clima organizacional que eleve la productividad de la DIGEIM, provocando problemas de rendimiento y malestar Institucional.

La existencia de un clima organizacional inadecuado, percibido por más del 50% de los servidores públicos de la DIGEIM, afecta al rendimiento laboral, el mismo que se traslada indirectamente al resto de instituciones relacionadas, puesto que, al ser parte de la Armada del Ecuador, existen interrelaciones entre servidores públicos y sus *stakeholders* que deben estudiarse en una posterior investigación.

## Recomendaciones

Se recomienda que se consideren los resultados obtenidos para crear políticas de mejoramiento del clima laboral, basadas en su mejoramiento con la aplicación de la normativa que existe y que permita la motivación en la obtención de los ascensos, en la comunicación asertiva con la tropa para que la productividad laboral se incremente, reduciendo las diferencias que pueden presentarse, así como se deja plasmada la idea de ampliar el estudio con otras dimensiones que fortalezcan la identidad militar.

Es importante realizar un análisis que determine las causas por las cuales las Instituciones Militares y Policiales se han visto envueltas en muchos casos de corrupción, basadas en su perfil psicológico y determinar las razones que motivaron el cometimiento de una infracción. En este sentido el departamento de Talento Humano termina siendo responsable indirecto por la medición del desempeño laboral e identificación de potenciales rasgos, que no ha podido ser hecha por la mala comunicación interpersonal y la desmotivación laboral, lo cual hace vulnerables no solamente a las Fuerzas Armadas sino a todos los servidores públicos en el caso ecuatoriano.

## Limitaciones del trabajo

El estudio realizado en la DIGEIM, como en muchas de las Instituciones militares posee información reservada y por eso la limitación de artículos o documentos en repositorios o en la web.

## Referencias

Álvarez Bernal, C., García Muela, J. M. L. y Ramírez Cárdenas, E. (Comps.). (2012). *Productividad y Desarrollo* (Vol. 1). Instituto Tecnológico de Sonora.

- Bada Quispe, O. F., Salas Sánchez, R. M., Castillo Saavedra, E. F., Arroyo Rosales, E. M. y Carbonell García, C. E. (2020). Estrés laboral y clima organizacional en docentes peruanos. *MediSur*, 18(6), 1138-1144.
- Barzola Zambrano, I. I., Barzola Véliz, V. M. y Flores Barzola, W. J. (2017). Factores del clima laboral que influyen en el rendimiento de los trabajadores del sector público en el Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 3(3), 917-937.
- Cadena Montenegro, J. L. (2008). Política, estrategia y economía: herramientas para medir la eficiencia y eficacia de un ejército. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, 3(1), 105-148. <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/ries/article/view/181/2314>
- Calcina Calcina, Y. (2014). El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Andina Nestor Céceres Velásquez – Perú 2012. *Comuni@cción*, 5(1), 22–29.
- Castro Mori, K. O. y Bardales Delgado, M. J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684–703. [https://doi.org/10.37811/CL\\_RCM.V4I2.107](https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V4I2.107)
- Cevallos Verdesoto, M. S. y Murillo Castro, D. F. (2016). *Análisis de clima laboral en repartos navales de la ciudad de Guayaquil*. Universidad Espíritu Santo.
- Chagra Ameri, N. H., Ramos Y Yovera, S. E., Neri Ayala, A. C., Maguiña Maza, R. M. e Hidalgo Vasquez, Y. N. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa lechera peruana. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), e3297. <https://doi.org/10.22458/RNA.V11I2.3297>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* Ed. McGraw–Hill/ Interamericana Editores.
- Cubillos Rivera, B., Velásquez Muriel, F. C. y Reyes Nova, M. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. *Suma de Negocios*, 5(10), 69-73.
- Delgado Sánchez, A., Bellón Saameno, J. A., Martínez–Canavate López–Montes, M. T., De Dios Luna Del Castillo, J., López Fernández, L. A. y Lardelli Claret, P. (2006). Las dimensiones del clima organizacional percibidas por los médicos de familia. *Atención Primaria*, 37(9), 489-497. <https://doi.org/10.1157/13089089>
- Durán Rodríguez, M. M. (2011). *Comportamiento Organizacional*. Universidad Estatal a Distancia. <https://repositorio.uned.ac.cr/handle/120809/396>
- Fedor Simón, J. G. (2016). La Comunicación. *Salus*, 20(3), 5-6.
- Fernández de Motta, M. del M. y Hernández Mendo, A. (2013). Concepto de comunicación y componentes del proceso comunicativo. *EFDeportes.com, Revista Digital*, 178.
- García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42, 43–61.
- González Vásquez, J., Ramírez López, R., Terán Ayay, N. T. y Palomino Alvarado, G. del P. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 5(1), 1157-1170. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i1.318](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318)

- González, D. y Morales-Urrutia, D. C. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos del Servicio de Rentas Internas. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(5), 79-93. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5.245>
- González Hernández, M. (2021). Competencias comunicativas, lenguaje no verbal y concienciación cultural en operaciones de apoyo a la Paz. *Revista Científica General José María Córdova*, 19(36), 1137-1156. <https://doi.org/10.21830/19006586.854>
- Gorrochategui, N. L. (2016). Las dimensiones del análisis del clima organizacional en el marco de la responsabilidad social pública (RSP). *Ciencias Administrativas*, 7, 29-36. <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/2509>
- Guevara Pazmiño, X. (2018). *Clima organizacional: nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa* [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio Institucional del Organismo de la Comunidad Andina. <http://hdl.handle.net/10644/6169>
- Gutiérrez Pulido, H. (2010). *Calidad Total y Productividad* (3ª ed.). McGraw-Hill /Interamericana Editores
- Hernández Palma, H., Barrios Parejo, I. y Martínez Sierra, D. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio Libre*, 16(28), 169-185. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2018v16n28.2130>
- Instituto Interamericano de Derechos Humanos. (2009). *Reflexiones sobre la profesión militar*.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R. y Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento Organizacional* (7ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2013). *Elementos de administración. Un enfoque internacional y de innovación*. McGraw-Hill Interamericana.
- Lam Díaz, R. M. y Hernández Ramírez, P. (2008). Los términos: eficiencia, eficacia y efectividad ¿son sinónimos en el área de la salud? *Revista Cubana de Hematología, Inmunología y Hemoterapia*, 24(2), 1-6.
- León Serrano, L., Noriega Tito, E. y Murillo Guevara, M. (2018). Impacto del clima organizacional sobre el rendimiento laboral del docente. *Fides et Ratio*, 16(16), 15-32.
- Lluncor, M., Cacho, A., Zegarra, W. y Olano, D. (2021). El desempeño laboral en organizaciones públicas y privadas. *Revista Científica Pakamuros*, 9(1), 12-20. <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v9i1.159>
- Macías García, E. K. y Vanga Arvelo, M. G. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 548-567.
- Meza Barajas, E. (2017). Análisis en la percepción del género entre clima organizacional y satisfacción laboral del sector industrial. *Comuni@cción*, 8(2), 148-158.
- Moreno Perea, S. I. y Perez Sanchez, E. O. (2018). Relaciones interpersonales en el clima laboral de la universidad tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba. *CES Derecho*, 9(1), 13-33. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21615/cesder.9.1.2>
- Moreta Yáñez, Á. M. (2018). *Plan de mejora del clima laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San*

- Francisco Limitada, en el período 2017* [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio PUCESA. <http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2463>
- Ñaupas Paitán, H., Mejía Mejía, E., Novoa Ramírez, E. y Villagómez Paucar, A. (2014). *Metodología de la investigación: Cuantitativa – Cualitativa y Redacción de la Tesis* (4ª Ed.). Ediciones de la U.
- Ojeda Reyes, R. P., Podestá Gavilano, L. E. y Ruiz Arias, R. A. (2021). Clima organizacional y cultura de seguridad de enfermería en un Instituto de Salud Materno Perinatal. *Revista Cubana de Enfermería*, 37(2), e3596.
- Olivera Garay, Y. J., Leyva Cubillas, L. L. y Napán Yactayo, A. C. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*, 8(2), 3-12. <https://revista.ucesa-ct.edu.py/ojs/index.php/ucesa/article/view/56>
- Ortiz Campillo, L., Ortiz Ospino, L. E., Coronell Cuadrado, R. D., Hamburguer Madrid, K. y Orozco Acosta, E. (2019). Incidencia del clima organizacional en la productividad laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS): un estudio correlacional. *Revista Latinoamericana de Hipertensión*, 14(2), 187-193.
- Pacherrez Riva, J. y Marrufo Fernández, G. (2020). Modelo de gestión por competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Rioja, 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1594-1622. [https://doi.org/10.37811/CL\\_RCM.V4I2.184](https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V4I2.184)
- Pantoja Pantoja, A. K., Navarrete Acosta, A. P., Zambrano Guerrero, C. A. y Matabanchoy Tulcan, S. M. (2020). Relación entre clima organizacional y violencia laboral en funcionarios de una universidad pública. *Universidad y Salud*, 22(2), 137-147. <https://doi.org/10.22267/rus.202202.185>
- Paredes Floril, P. R. y Quiroz Díaz, J. G. (2021). Correlación entre clima organizacional y desempeño laboral en las principales cadenas ecuatorianas de supermercados. *Revista San Gregorio*, 1(46), 81-93.
- Pedraza Melo, N. A. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30(76), 9-24. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>
- Portilla Ortega, J. G. y Taco Salazar, C. M. (2020). *Análisis de la cultura organizacional en el Ejército Ecuatoriano* [Tesis de Maestría, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE]. Repositorio Institucional de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/23381>
- Racines Cárdenas, V. (2016). *Análisis e influencia del clima organizacional en el nivel de satisfacción laboral y propuesta de mejora para las y los servidores públicos de la Defensoría del Pueblo a nivel nacional* [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio de Tesis de Grado y Posgrado. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/10597>
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13ª ed.). Pearson Educación de México.
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educación en Valores*, 1(25), 3-18.
- Romero, F. y Urdaneta, E. (2009). Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas. *Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 7, 66-79.
- Sánchez Jacas, I., Brea López, I. L., De La Cruz Castro, M. C. y Matos Fernández, I. (2017). Motivación y liderazgo

del personal del subsistema de servicios generales en dos hospitales maternos. *Correo Científico Médico*, 21(2), 434-444.

Serrano Orellana, B. J. y Portalanza, Ch. A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117–125.

Vargas Vargas, G. C. (2021). Aplicación de la teoría Rensis Likert en el clima organizacional de una Institución Educativa. Lima, 2021. *Revista Científica Multidisciplinar Ciencia Latina*, 6(1), 994-1018. [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i1.1558](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1558)