

Artículo Original

Relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral: Caso de Estudio de una
Empresa Pública Ecuatoriana

Relationship Between Organizational Climate and Work Performance: Case Study of an
Ecuadorian Public Company

Xavier M. García-García 

Universidad Estatal de Bolivar, Ecuador.

La correspondencia sobre este artículo debe ser dirigida a Xavier M. García-García.

Email: xgarcia@ueb.edu.ec

Fecha de recepción: 5 de diciembre de 2024.

Fecha de aceptación: 22 de enero de 2025.

¿Cómo citar este artículo? (Normas APA): García-García, X.M. (2025). Relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral: Caso de Estudio de una Empresa Pública Ecuatoriana. *Revista Científica Hallazgos21*, 10 (1), 79-91. <http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/>

Revista Científica Hallazgos21. ISSN 2528-7915. **Indexada en DIALNET PLUS, REDIB y LATINDEX Catálogo 2.0.**

Periodicidad: cuatrimestral (marzo, julio, noviembre).

Director: José Suárez Lezcano. Teléfono: (593)(6) 2721459, extensión: 163.

Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Esmeraldas. Calle Espejo, Subida a Santa Cruz, Esmeraldas. CP 08 01 00 65. Email: revista.hallazgos21@pucese.edu.ec.

Resumen

El presente estudio permitió analizar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en una empresa pública ecuatoriana. El objetivo principal fue determinar cómo el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los funcionarios de la una empresa pública ecuatoriana. Se empleó un diseño de investigación no experimental, transversal y de enfoque mixto. Se recolectaron datos cuantitativos a través de un cuestionario aplicado a 17 funcionarios y datos cualitativos mediante entrevistas en profundidad y grupos focales. Los resultados obtenidos mostraron una clara relación positiva entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los funcionarios de la EP-MAPA-CCH. Los funcionarios que perciben un clima organizacional favorable, caracterizado por un liderazgo participativo, una comunicación efectiva, oportunidades de desarrollo y un ambiente de confianza y respeto, tienden a presentar un mayor nivel de desempeño, compromiso y satisfacción laboral. Los hallazgos de esta investigación respaldan la importancia de invertir en la educación hacia el mantenimiento de un clima organizacional positivo para mejorar el desempeño laboral en las empresas públicas. Se puede concluir que este estudio contribuyó al conocimiento existente sobre el clima organizacional y el desempeño laboral en el sector público ecuatoriano, proporcionando evidencia sobre la importancia de factores como el liderazgo, la comunicación, la capacitación y el desarrollo profesional.

Palabras clave: Clima organizacional; desempeño laboral; sector público; comunicación organizacional; capacitación.

Abstract

The present study allowed us to analyze the relationship between the organizational climate and work performance in an Ecuadorian public company. The main objective was to determine how the organizational climate influences the work performance of officials of an Ecuadorian public company. A non-experimental, cross-sectional and mixed approach research design was used. Quantitative data was collected through a questionnaire applied to 17 officials and qualitative data through in-depth interviews and focus groups. The results obtained showed a clear positive relationship between the organizational climate and work performance in the officials of the EP-MAPA-CCH. Officials who perceive a favorable organizational climate, characterized by participatory leadership, effective communication, development opportunities and an environment of trust and respect, tend to present a higher level of performance, commitment and job satisfaction. The findings of this research support the importance of education to create a positive organizational climate to improve job performance in public companies. This study contributed to existing knowledge about the organizational environment and work performance in the Ecuadorian public sector, providing evidence of the importance of factors such as leadership, communication, training, and professional development.

Keywords: organizational climate; job performance; public sector; organizational communication; training.

Relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral: Caso de Estudio de una Empresa Pública Ecuatoriana

El clima organizacional y el desempeño laboral son factores determinantes en el éxito y la productividad de cualquier empresa, las organizaciones modernas, en especial las del sector público, enfrentan retos significativos en la mejora de su eficiencia operativa, productividad y bienestar de sus funcionarios. La relación entre estos dos aspectos es fundamental para entender cómo las condiciones laborales impactan la motivación, la satisfacción y el rendimiento de los trabajadores (Delgado, 2017). En el caso de las empresas públicas, la relevancia de este tema es aún mayor, dado que su propósito no solo se basa en generar beneficios económicos, sino también en ofrecer servicios públicos de calidad que beneficien a la sociedad, en este caso en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Chimbo que en este estudio se utilizó sus siglas EP-MAPA-CCH.

El estudio del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en el sector público ecuatoriano se vuelve esencial, dado el contexto específico de la administración pública en el país. Las empresas públicas, como la EP-MAPA-CCH, se enfrentan a desafíos muy importantes que influyen en su desarrollo desafíos como la burocracia, la falta de recursos, y las estructuras organizativas rígidas, que llegan a influir directamente en el ambiente laboral y, por ende, en el desempeño de sus funcionarios, comprender esta relación puede ser clave para mejorar la gestión pública y ofrecer mejores servicios a la ciudadanía (Rodríguez & Pérez, 2019). A pesar de la importancia de estos temas, la investigación sobre la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en empresas públicas ecuatorianas sigue siendo limitada, razón por la cual esto representa una oportunidad para explorar cómo estos factores interactúan en el contexto específico de

Ecuador y, más concretamente, en la EP-MAPA-CCH, una entidad pública dedicada a la gestión de recursos hídricos en el país.

En los últimos años, diversos estudios han analizado la influencia del clima organizacional sobre el desempeño laboral, pero la mayoría de estas investigaciones se han centrado en empresas privadas o en sectores fuera del contexto público ecuatoriano (González et al., 2018). En el caso del sector público, existen pocos estudios que aborden específicamente la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral dentro de empresas públicas de Ecuador. Aunque algunos estudios han comenzado a examinar estos temas en contextos internacionales, las diferencias culturales, organizativas y socioeconómicas entre países pueden influir considerablemente en los resultados, por lo tanto, existe un vacío importante en la literatura sobre cómo el clima organizacional influye en el desempeño laboral en una empresa pública ecuatoriana como la EP-MAPA-CCH.

La investigación sobre el clima organizacional ha demostrado que un ambiente de trabajo positivo influye directamente en el desempeño de los funcionarios. Según z et al. (2020), el clima organizacional puede mejorar la satisfacción laboral, lo que lleva a una mayor productividad y menor rotación de personal. Este hallazgo ha sido respaldado por varios estudios en contextos internacionales (González et al., 2018; Schneider et al., 2013), donde se ha establecido que la percepción de los funcionarios sobre su ambiente laboral tiene un impacto directo sobre su rendimiento y actitudes dentro de la organización. Sin embargo, el impacto específico del clima organizacional en el desempeño laboral dentro de una empresa pública ecuatoriana sigue siendo poco estudiado, lo que hace necesario abordar esta brecha.

El contexto ecuatoriano presenta características particulares que pueden influir

significativamente en el clima organizacional dentro de las entidades públicas, en el caso de la EP-MAPA-CCH, una empresa pública encargada de la gestión de recursos hídricos, los funcionarios se enfrentan a condiciones laborales que, en ocasiones, están marcadas por la burocracia, la falta de recursos y la complejidad administrativa que caracteriza al sector público en Ecuador (Romero, 2021). Estos factores pueden afectar no solo el clima organizacional, sino también el desempeño de los funcionarios, quienes pueden sentirse desmotivados o incapaces de realizar su trabajo de manera eficiente. Por lo tanto, fue fundamental comprender cómo estos elementos interactúan para identificar áreas de mejora en la gestión pública y garantizar que los funcionarios estén mejor equipados para enfrentar los desafíos organizacionales.

El propósito de esta investigación fue explorar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la EP-MAPA-CCH, una empresa pública ecuatoriana, en el año 2024. El estudio se centró en comprender cómo las características del clima organizacional, como la comunicación, la confianza, la satisfacción laboral y las condiciones de trabajo, influyen en el desempeño de los funcionarios dentro de esta entidad pública. Al llenar el vacío de investigación existente, este estudio no solo ha ampliado el cuerpo de conocimientos sobre la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, sino que también ha proporcionado un enfoque específico en el contexto del sector público ecuatoriano, un área que hasta el momento ha sido insuficientemente explorada. En particular, la investigación se centró en la EP-MAPA-CCH, una empresa pública ecuatoriana, con el objetivo de comprender cómo los diferentes factores del clima laboral como la comunicación interna, la toma de decisiones, el liderazgo, el trabajo en equipo y las condiciones materiales de trabajo afectan el desempeño de los empleados en una

institución pública que enfrenta desafíos típicos de la administración estatal, como la burocracia, la falta de recursos y las restricciones organizativas.

La investigación se llevó a cabo a través de un enfoque cuantitativo, utilizando entrevistas, encuestas, grupos focales a los funcionarios de la empresa para obtener datos sobre sus percepciones del clima organizacional y su desempeño laboral. Estos resultados pueden ser utilizados por los responsables de la gestión organizacional para diseñar políticas más eficaces que fomenten un ambiente de trabajo positivo y productivo, reduciendo la rotación de personal, mejorando la satisfacción de los empleados y, en consecuencia, aumentando la eficiencia operativa de la entidad. Esto, a su vez, puede tener un impacto directo en la calidad de los servicios ofrecidos al público, ya que un clima laboral favorable contribuye a la motivación y el compromiso de los trabajadores, lo que se traduce en un mejor desempeño en las tareas y una mayor satisfacción de los usuarios de los servicios públicos. De esta manera, el estudio no solo aporta a la academia, sino que también proporciona una base sólida para tomar decisiones estratégicas que mejoren la gestión pública y la relación de las entidades gubernamentales con la sociedad.

Método

Con el fin de obtener una comprensión holística del fenómeno estudiado, se optó por un diseño de investigación no experimental, transversal y de enfoque mixto. La población estuvo conformada por 17 funcionarios de la EP-MAPA-CCH. Para la recolección de datos, se obtuvieron los permisos y autorizaciones necesarias para realizar la investigación, se aplicó el cuestionario de clima organizacional y se recopilaron los datos cuantitativos relacionados con el desempeño laboral. Se llevaron a cabo las entrevistas de incidentes críticos, se integraron los datos cuantitativos y cualitativos para obtener una mejor

comprensión sobre el tema objeto de investigación. Los instrumentos utilizados fueron:

- Cuestionario de clima organizacional: se utilizó un cuestionario con respuestas cerradas que sirvió para medir la percepción de los funcionarios y trabajadores sobre el clima organizacional en la empresa. La fiabilidad del cuestionario fue evaluado de acuerdo a la medida Alfa de Cronbach, demostrando resultados superiores al 0,70, que es una medida estándar para cuestionarios con respuestas tipo escala de Likert (1 totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 neutral, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo).

- Entrevistas: se aplicaron entrevistas semiestructuradas a una muestra de funcionarios y trabajadores para obtener información cualitativa que permitió identificar situaciones específicas que guardan relación con su desempeño laboral.

- Grupos focales: Se llevaron a cabo grupos focales con funcionarios y trabajadores de diferentes niveles jerárquicos para poder conocer maneras de percepción, experiencias y sugerencias relacionadas con el clima organizacional y de qué manera influyen en el desempeño laboral. Además, se tomaron las precauciones correspondientes para garantizar la realización de una investigación adecuada, que incluyó: consentimiento de los participantes, confidencialidad y el anonimato de los participantes, manejo responsable y seguro de los datos recopilados, respeto bajo los principios de honestidad, integridad y transparencia.

La investigación se realizó entre los meses de julio y agosto del 2024.

Resultados

Con los instrumentos utilizados en la investigación se pudo evidenciar la relación que existe

entre el clima organizacional y el desempeño laboral dentro de una empresa pública ecuatoriana. Los resultados demuestran la importancia de factores como el liderazgo participativo, la comunicación efectiva y las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional, que son fundamentales en la creación de un clima organizacional positivo.

Los resultados obtenidos a partir de las técnicas se triangularon y se muestran divididas en secciones para facilitar una mejor comprensión.

Sección 1: Clima organizacional

Los resultados de esta sección nos dieron a conocer que de una manera general los funcionarios tienen una percepción favorable del clima organizacional en la empresa. Ambiente de confianza y respeto entre compañeros de trabajo (82,35%) (Figura 1); Promoción del desarrollo profesional y las oportunidades de capacitación (76,47%) (Figura 2). Sin embargo, en el clima organizacional, se identificaron áreas que se deben mejorar, como la comunicación abierta y fluida entre funcionarios y niveles superiores (64,71%) (Figura 3) y manejo constructivo de conflictos y desacuerdos (70,59%) (Figura 4).

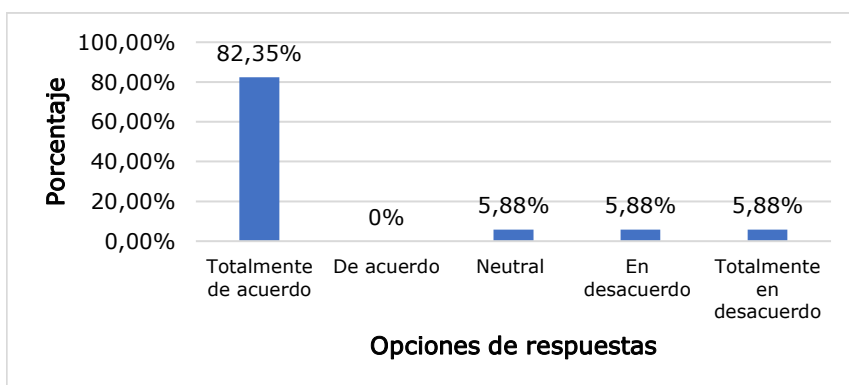


Figura 1. Ambiente de confianza y respeto entre compañeros. Fuente: Encuesta aplicada.

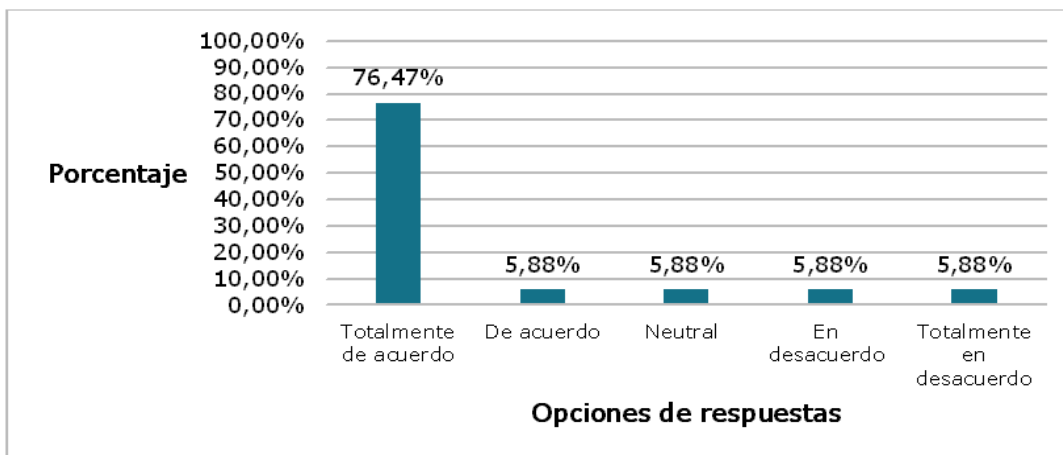


Figura 2. Promoción del desarrollo profesional y las oportunidades de capacitación.
 Fuente: Encuesta aplicada.

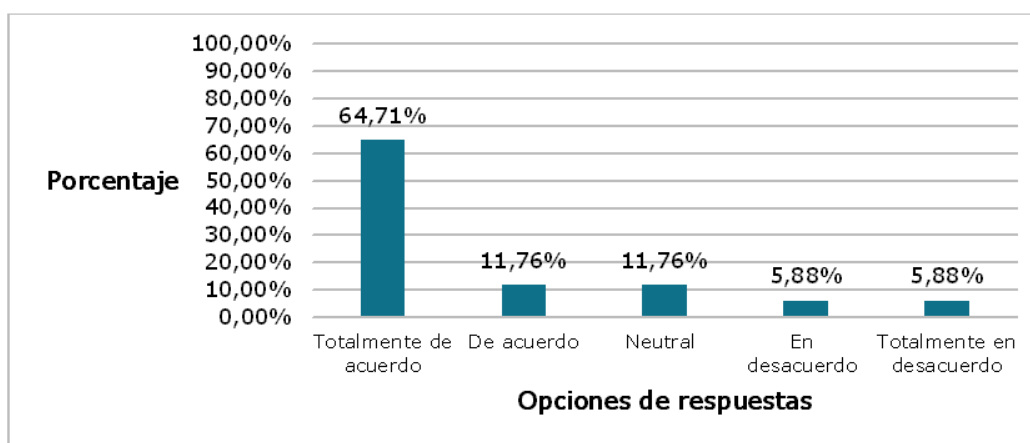


Figura 3. Comunicación abierta y fluida entre funcionarios y niveles superiores.
 Fuente: Encuesta aplicada.

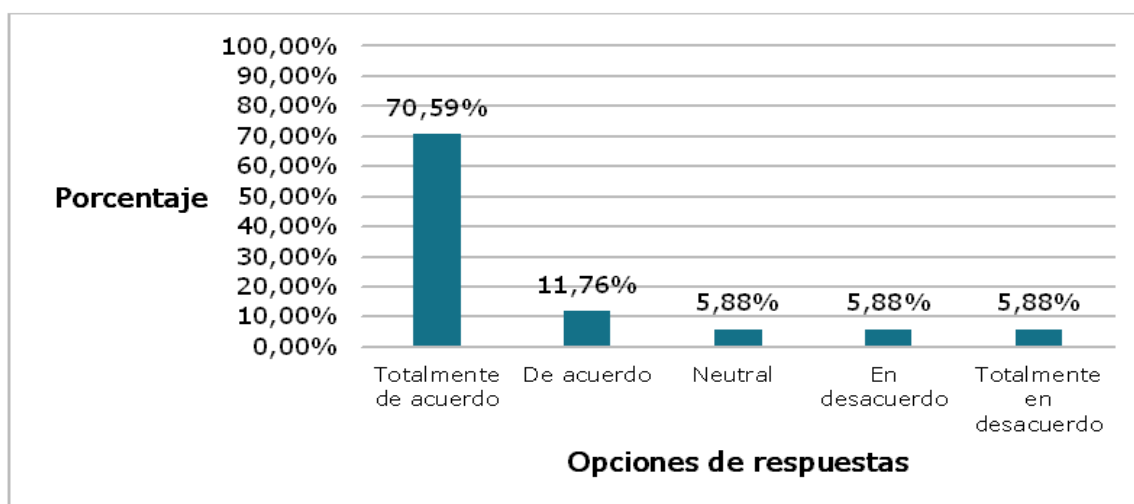


Figura 4. Manejo constructivo de conflictos y desacuerdos.
 Fuente: Encuesta aplicada.

Sección 2: Desempeño laboral.

Los resultados de esta sección indicaron un alto nivel de desempeño laboral entre los funcionarios encuestados. La puntuación más alta se obtuvo en las preguntas relacionadas

con el cumplimiento de tareas y responsabilidades (94,12%) (Figura 5), el compromiso y la dedicación con el trabajo (90%) (Figura 6), y la capacidad de adaptación a cambios y situaciones

imprevistas (82,35%) (Figura 7). También se identificaron factores de oportunidad para que se puedan proponer ideas y sugerencias para mejorar los procesos y los procedimientos de la empresa (76,46%) (Figura 8) y la resolución efectiva de problemas y toma de decisiones (76,46%) (Figura 9).

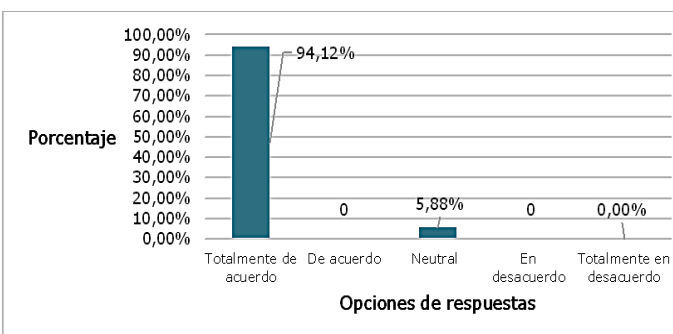


Figura 5. Cumplimiento de tareas y responsabilidades.
Fuente: Encuesta aplicada.

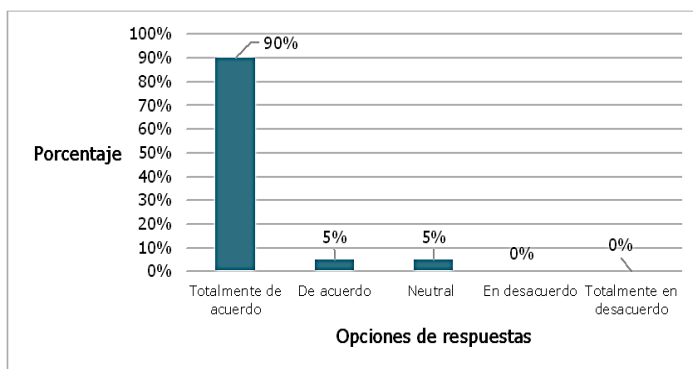


Figura 6. Compromiso y dedicación.
Fuente: Encuesta aplicada.

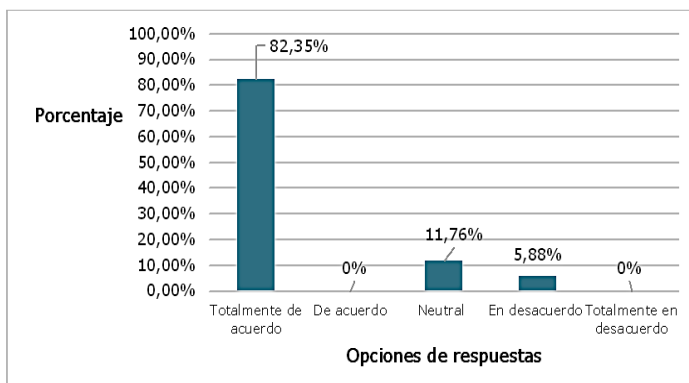


Figura 7. Capacidad de adaptación al cambio y situaciones imprevistas.
Fuente: Encuesta aplicada.

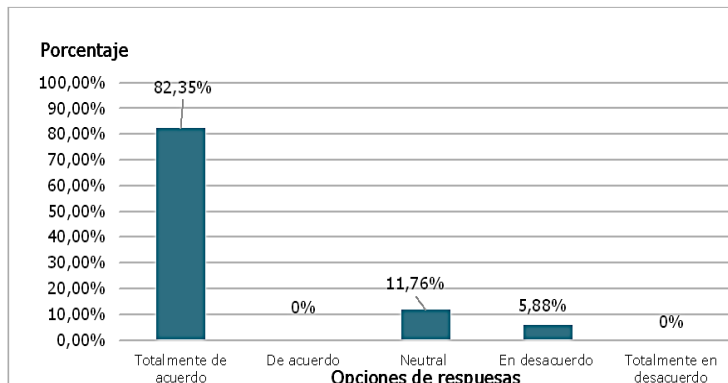


Figura 8. Propuestas para mejorar procesos.
Fuente: Encuesta aplicada.

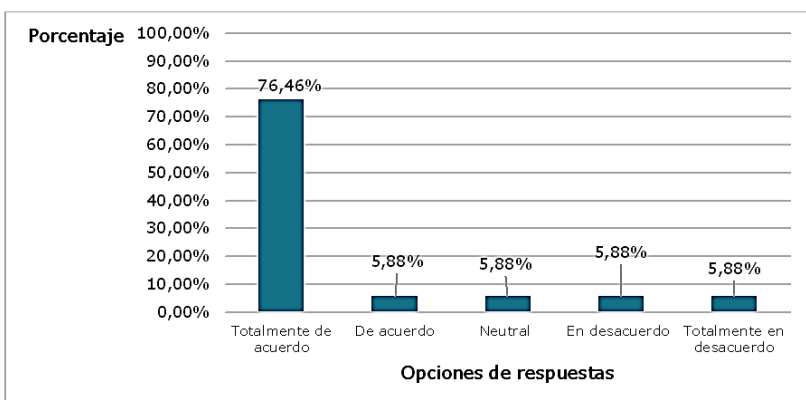


Figura 9. Resolución de problemas y toma de decisiones.
Fuente: Encuesta aplicada.

desempeño laboral. La mayoría de los funcionarios y trabajadores indicaron que un clima organizacional positivo los motiva a esforzarse más en sus responsabilidades laborales (88,24%) (Figura 10) y que las buenas relaciones entre compañeros y superiores facilitan su desempeño laboral

Sección 3: Relación entre clima organizacional y desempeño laboral.

Esta sección reveló una correlación positiva entre el clima organizacional y el

(82,35%) (Figura 11). Además, se identificó que la falta de oportunidades de desarrollo profesional (82,35%) (Figura 12) y las políticas y procedimientos obstaculizadores, que afectan negativamente el desempeño laboral (76,47%) (Figura 13). El estilo de liderazgo del supervisor o jefe también se consideró un factor influyente en la motivación y el desempeño (88,24%) (Figura 14).

Sección 4: Comentarios y sugerencias.

En las preguntas abiertas, los funcionarios y trabajadores brindaron valiosos comentarios y sugerencias. Algunos de los aspectos más destacados fueron: (a) Mejorar los canales de

comunicación y retroalimentación entre funcionarios y niveles superiores; (b) Implementar un sistema de reconocimiento y recompensas más justo y transparente; (c) Fomentar una mayor participación de los funcionarios en la toma de decisiones y el establecimiento de objetivos; (d) Promover una cultura organizacional basada en el respeto, la confianza y la colaboración; (e) Ofrecer más oportunidades de capacitación y desarrollo profesional.

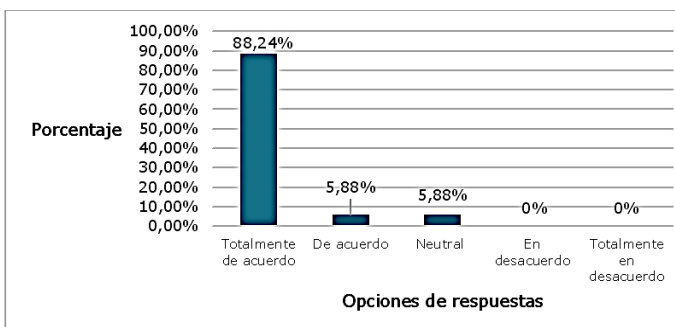


Figura 10. Clima organizacional positivo.
Fuente: Encuesta aplicada.

oportunidades de desarrollo y un liderazgo efectivo, contribuye a un mejor desempeño laboral. Sin embargo, también se identificaron áreas de mejora en aspectos como la comunicación, el manejo de conflictos y la participación de los funcionarios en la toma de decisiones. Estos resultados proporcionaron información que es muy valiosa para el desarrollo de estrategias y acciones encaminadas a fortalecer el clima organizacional y, en consecuencia, optimizar

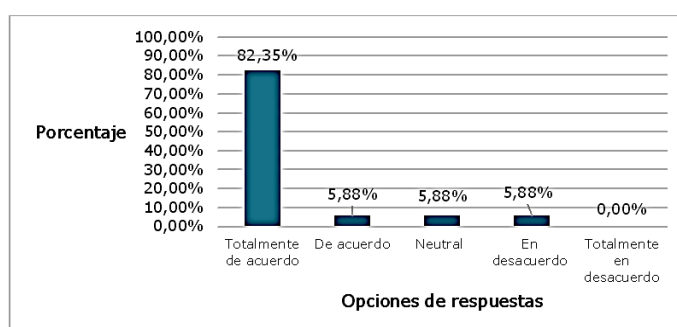


Figura 11. Buenas relaciones entre compañeros y superiores.
Fuente: Encuesta aplicada.

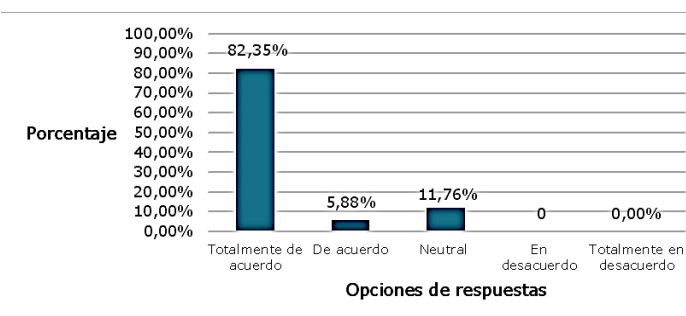


Figura 12. Falta de oportunidades de desarrollo profesional.
Fuente: Encuesta aplicada.

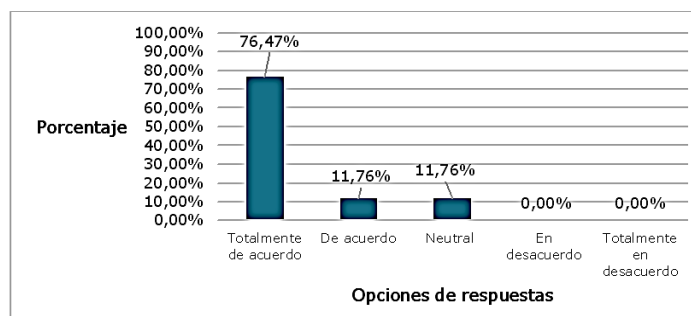


Figura 13. Políticas y procedimientos obstaculizadores.
Fuente: Encuesta aplicada.

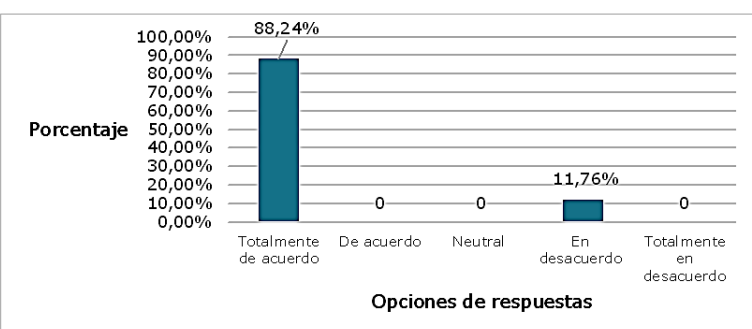


Figura 14. Estilo de liderazgo influye en la motivación.
Fuente: Encuesta aplicada.

Los funcionarios perciben que un clima organizacional favorable, caracterizado por buenas relaciones interpersonales,

el desempeño laboral en la empresa pública analizada.

En la aplicación de los grupos focales se obtuvo que los participantes que perciben un clima organizacional positivo, con buenas relaciones interpersonales, comunicación efectiva y oportunidades de desarrollo, reportan niveles más altos de motivación, compromiso y desempeño en sus tareas, un estilo de liderazgo participativo y un sentido de pertenencia a la empresa se asocian con una mayor dedicación y esfuerzo por parte de los funcionarios y trabajadores. Un estilo de liderazgo autoritario y una falta de

reconocimiento por parte de la empresa pueden generar desmotivación y bajo compromiso, lo que se refleja en un rendimiento laboral deficiente además de la división de equipos de trabajo. La falta de recursos y la sobrecarga de trabajo se mencionan como factores que dificultan el desempeño eficiente de las tareas asignadas. Los conflictos interpersonales y la falta de cooperación entre compañeros de las diferentes áreas obstaculizan el logro de objetivos comunes. La ausencia de un sistema de reconocimiento y valoración del esfuerzo individual puede desmotivar a los funcionarios y afectar negativamente su desempeño.

En la aplicación de la entrevista de incidentes críticos los resultados revelaron una relación clara entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la EP-MAPA-CH. Las situaciones y aspectos positivos del clima organizacional, como el apoyo, el liderazgo efectivo, la comunicación abierta y las oportunidades de desarrollo, contribuyeron a mejorar el desempeño laboral de los funcionarios y trabajadores. Por otro lado, los factores negativos, como los conflictos, la falta de liderazgo, las políticas confusas y la falta de reconocimiento, tuvieron un impacto adverso en el rendimiento laboral.

Discusión

El presente estudio exploró la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la EP-MAPA-CCH, arrojando resultados significativos que merecen un análisis específico y una contextualización en el marco académico y científico que existe sobre el tema objeto de la investigación. A continuación, se muestran los resultados más relevantes, contrastándolos con investigaciones previas y analizando sus implicaciones para la gestión organizacional en el sector público. Relación positiva entre clima organizacional y desempeño laboral uno de los aspectos más destacados de esta investigación es la evidente relación positiva y

significativa entre un clima organizacional favorable y un alto desempeño laboral. Este resultado está en concordancia con estudios previos como el de Schneider et al. (2018), quienes encontraron que un clima organizacional positivo se asocia con mayor productividad y satisfacción laboral; sin embargo, esta investigación basa su perspectiva al contexto de una empresa pública ecuatoriana, donde factores como la estabilidad laboral y las estructuras jerárquicas más rígidas podrían influir en esta relación.

La relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral puede variar según las dimensiones específicas del clima que se analicen. Investigaciones recientes indican que factores como una comunicación efectiva y un estilo de liderazgo participativo tienen un impacto particularmente fuerte en el desempeño laboral. Estos resultados coinciden con los hallazgos de estudios previos que subrayan cómo la comunicación interna y un liderazgo inclusivo pueden crear un clima organizacional positivo, lo que, a su vez, mejora el compromiso y desempeño de los funcionarios (Lee & Zhao, 2021).

El impacto del liderazgo en el clima organizacional y en el desempeño laboral ha sido ampliamente documentado en estudios recientes. Se ha encontrado que el estilo de liderazgo es crucial en la conformación del clima organizacional, y especialmente los estilos participativo y transformacional se asocian con percepciones más positivas del clima y con mejores resultados de desempeño. En este sentido, el liderazgo transformacional ha demostrado influir positivamente en el clima de equipo y el desempeño colectivo (Kark, 2021). Sin embargo, en contextos como el de las empresas públicas ecuatorianas, los desafíos estructurales como las jerarquías tradicionales y los procesos burocráticos pueden complicar la implementación de estilos de liderazgo más participativos.

En el rol de la comunicación en el clima organizacional y el desempeño, la comunicación efectiva emerge como un elemento muy importante en la relación que existe entre clima organizacional y desempeño laboral. La investigación da a conocer que una comunicación abierta, transparente y bidireccional ayuda de una manera muy significativa a la percepción de un clima organizacional positivo y esto genera un mejor desempeño laboral. Estos resultados están en concordancia con el estudio de Men y Stacks (2020), quienes encontraron que la calidad de la comunicación interna influye directamente en el desempeño laboral y el compromiso con la organización. No obstante, cabe mencionar que enfocados en una empresa pública, la implementación de nuevas estrategias de comunicación y participativas puede causar enfrentamientos con obstáculos relacionados con la cultura organizacional tradicional y las normas que ya se encuentran establecidas. Esto incita al desarrollo de enfoques de comunicación innovadores que puedan superar las barreras tradicionales y culturales que se encuentran arraigadas en el sector público.

Un resultado significativo de este estudio fue la fuerte relación entre las oportunidades de desarrollo profesional percibidas por los funcionarios y su desempeño laboral. Los participantes que reportaron mayores oportunidades de crecimiento y aprendizaje dentro de la organización mostraron niveles más altos de motivación y rendimiento. Este resultado está en línea con la investigación de Aguinis y Kraiger (2020), quienes destacan la importancia de la formación y el desarrollo en la mejora constante del desempeño individual que induce al mejoramiento colectivo; sin embargo, es crucial considerar que, en el contexto de una empresa pública ecuatoriana, la implementación de programas de desarrollo y capacitación profesional puede enfrentar limitaciones relacionadas con el presupuesto y regulaciones legales existentes.

Un aspecto importante que hay que considerar en la interpretación de los resultados obtenidos es la influencia de factores específicos relacionados con sector público ecuatoriano. Por ejemplo, encontramos que la estabilidad laboral, característica común en las empresas públicas, puede tener un efecto moderador en la relación entre clima organizacional y desempeño laboral, mientras que la seguridad laboral puede contribuir a un sentido de pertenencia y compromiso a largo plazo, también puede, en algunos casos, conducir a una menor motivación para el alto rendimiento. Este resultado diverge de cierta manera con estudios realizados en el sector privado, como el de Kahn (2018), donde la inseguridad laboral se asocia generalmente con un menor desempeño. Esta investigación demuestra que en el contexto del sector público, la relación entre estabilidad laboral y desempeño es más compleja y merece un análisis más amplio con la gran cantidad de empresas públicas existentes en el Ecuador.

Este estudio también identificó varios desafíos y barreras que se debe enfrentar para mejorar el clima organizacional en la empresa pública analizada. Entre estos desafíos y barreras destacan la resistencia al cambio, la burocracia excesiva y la falta de autonomía en la toma de decisiones. Estos resultados se encuentran relacionados en línea con la investigación de Fernandez y Moldogaziev (2021), porque ellos indican que las estructuras rígidas y los procesos burocráticos pueden obstaculizar la innovación y la adaptabilidad en las organizaciones públicas.

Los resultados de la investigación tienen implicaciones significativas que se deben tomar en cuenta para la gestión del talento humano en el sector público ecuatoriano. En primer lugar, existe la imperiosa necesidad de desarrollar estrategias específicas para mejorar el clima organizacional, reconociendo que tiene un impacto directo en el desempeño laboral. Esto implica no solo concentrarse en

aspectos tradicionales que conocemos como son la compensación y los beneficios, sino también hay que enfocarse en factores como el estilo de liderazgo, la comunicación interna y las oportunidades de desarrollo profesional.

Es importante tener en consideración que al centrarse este estudio en una sola empresa pública ecuatoriana, la generalización de los resultados a otras organizaciones o contextos debe hacerse con énfasis de que estos resultados pueden variar dependiendo del tamaño y actividad de la empresa; además, aunque este estudio utilizó un enfoque mixto, incorporando datos cuantitativos y cualitativos, futuros estudios podrían beneficiarse de un análisis longitudinal para evaluar cómo los cambios en el clima organizacional afectan el desempeño laboral a lo largo del tiempo.

Conclusiones

La presente investigación, cuyo objetivo principal fue analizar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en una institución del sector público ecuatoriano, arrojó resultados contundentes y significativos. Se logró evidenciar la existencia de una correlación positiva entre el clima organizacional y el desempeño laboral. Los funcionarios y trabajadores que perciben un clima organizacional favorable, caracterizado por un liderazgo participativo, una comunicación efectiva, oportunidades de desarrollo y un ambiente de confianza y respeto, tienden a presentar un mayor nivel de desempeño, compromiso y satisfacción laboral. Estos hallazgos corroboran la amplia literatura existente sobre el tema y subrayan

la importancia de invertir en la creación de un ambiente de trabajo positivo.

Asimismo, se evidenció que la falta de reconocimiento, la sobrecarga de trabajo y los conflictos interpersonales pueden tener un impacto negativo en el desempeño. Estos resultados tienen importantes implicaciones para la gestión de recursos humanos en la EP-MAPA-CCH. Al fortalecer los aspectos positivos del clima organizacional y abordar las áreas de mejora identificadas, la empresa puede mejorar la satisfacción laboral de sus funcionarios, reducir la rotación de personal y aumentar la productividad, previo análisis que se deben realizar de manera periódica a los funcionarios y trabajadores.

Al analizar un caso concreto, se logró identificar que existe una relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, lo que permitió identificar factores que se deben mejorar para la gestión de personas en esta organización, sin embargo, es importante reconocer las limitaciones del estudio al no ser una entidad grande, razón por la cual los resultados no pueden ser generalizados con otras empresas públicas. Además, el diseño transversal del estudio no permite establecer relaciones causales entre las variables, sino únicamente correlaciones. Se sugiere realizar estudios longitudinales para analizar la evolución del clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral a lo largo del tiempo. Asimismo, sería interesante comparar los resultados obtenidos en esta investigación con otros estudios realizados en empresas públicas de diferentes sectores.

Referencias

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2020). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology* (71), 227-258. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-041015-062954>
- Delgado, J. (2017). Clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral en empresas del sector privado. *Revista de Psicología Organizacional*, 23(2), 45-58
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2021). Employee empowerment and job satisfaction in the U.S. Federal Bureaucracy: A self-determination theory perspective. *American Review of Public Administration*, 51(3), 189-204. <https://doi.org/10.1177/0275074020979677>
- González, L., Rodríguez, M., & Martínez, J. (2018). Clima organizacional en empresas públicas: un estudio comparativo entre el sector privado y el sector público. *Journal of Public Administration*, 31(1), 101-120.
- Kahn, W. A. (2018). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2021). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 39-56. <https://doi.org/10.1037/apl0000457>
- Lee, H., & Zhao, S. (2021). Leadership styles and communication in organizations: Exploring the relationship between participative leadership and organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, 42(5), 599-616. <https://doi.org/10.1002/job.2505>
- López, R., Sánchez, P., & Gómez, F. (2020). Impacto del clima organizacional en el desempeño de los empleados: un estudio de caso en una empresa pública ecuatoriana. *Revista de Estudios Organizacionales*, 12(3), 203-220.
- Men L. R., & Stacks, D. W. (2020). The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management*, 24(4), 319-333. <https://doi.org/10.1108/JCOM-03-2020-0020>
- Romero, A. (2021). El desafío de la burocracia en las empresas públicas ecuatorianas: impacto en el desempeño laboral. *Revista Ecuatoriana de Administración Pública*, 29(2), 113-130.

- Rodríguez, J., & Pérez, M. (2019). El clima organizacional y su relación con la productividad laboral en entidades públicas de Ecuador. *Journal of Business and Public Management*, 18(4), 59-76.
- Schneider B., Yost, A. B., Kropp, A., Kind, C., & Lam, H. (2018). Workforce engagement: What it is, what drives it, and why it matters for organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 462-480. <https://doi.org/10.1002/job.2244>
- Schneider, B., Macey, W., & Lee, M. (2013). The influence of organizational climate on employee performance. *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 491-503.