



Universidad  
Nacional  
de Loja

**Universidad Nacional de Loja**

**Facultad Jurídica, Social y Administrativa**

**Carrera de Administración Pública**

**Diagnóstico del clima organizacional en las unidades a cargo de  
la Coordinación General Administrativa Financiera de la  
Universidad Nacional de Loja, periodo de estudio 2022**

**Trabajo de Titulación previo a la  
obtención de grado de Ingeniera en  
Administración Pública.**

**AUTORA:**

**Ketty Morayma Roa Armijos**

**DIRECTOR:**

**Ing. Jimmy Wilfrido Jumbo Valladolid, Mg. Sc**

**Loja – Ecuador**

**2022**

**Educamos para Transformar**

Loja, 02 de diciembre de 2022

Ing. Jimmy Wilfrido Jumbo Valladolid, Mg. Sc  
**DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**C E R T I F I C O:**

Que he revisado y orientado todo proceso de la elaboración del Trabajo de Titulación denominado: **“Diagnóstico del clima organizacional en las unidades a cargo de la Coordinación General Administrativa Financiera de la Universidad Nacional de Loja, periodo de estudio 2022”**, previo a la obtención del título de **Ingeniera en Administración Pública**, de la autoría de la estudiante **Ketty Morayma Roa Armijos**, con **cédula de identidad Nro. 1150569984**, una vez que el trabajo cumple con todos los requisitos exigidos por la Universidad Nacional de Loja, para el efecto, autorizo la presentación del mismo para su respectiva sustentación y defensa.

Ing. Jimmy Wilfrido Jumbo Valladolid, Mg. Sc  
**DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

### **Autoría**

Yo, **Ketty Morayma Roa Armijos**, declaro ser autora del presente Trabajo de Titulación y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi Trabajo de Titulación, en el Repositorio Digital Institucional-Biblioteca Virtual.

**Firma:**

**Cédula de identidad:** 1150569984

**Fecha:** 07 de diciembre de 2022

**Correo electrónico:** [ketty.roa@unl.edu.ec](mailto:ketty.roa@unl.edu.ec)

**Teléfono:** 0969527510

**Carta de Autorización por parte de la autora, para la consulta de producción parcial o total, y publicación electrónica de texto completo, del Trabajo de Titulación**

Yo, **Ketty Morayma Roa Armijos**, declaro ser autora del Trabajo de Titulación denominado: **“Diagnóstico del clima organizacional en las unidades a cargo de la Coordinación General Administrativa Financiera de la Universidad Nacional de Loja, periodo de estudio 2022”**, como requisito para optar por el título de **Ingeniera en Administración Pública**, autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga un convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Titulación que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los siete días del mes de diciembre de dos mil veinte y dos.

**Firma:**

**Autora:** Ketty Morayma Roa Armijos

**Cédula:** 1150569984

**Dirección:** Loja, Azuay entre Lauro Guerrero y Ramón Pinto

**Correo Electrónico:** [ketty.roa@unl.edu.ec](mailto:ketty.roa@unl.edu.ec)

**Teléfono:** 0969527510

**DATOS COMPLEMENTARIOS**

**Director del Trabajo de Titulación:** Ing. Jimmy Wilfrido Jumbo Valladolid, Mg. Sc

## **Dedicatoria**

El presente trabajo de investigación lo dedico principalmente a Dios, por darme la fuerza necesaria para continuar con este proceso y ayudarme a obtener uno de mis más grandes sueños; a mis amados padres, por su ayuda, esfuerzo, apoyo y paciencia, por ser mi motivación y mi mayor orgullo; a mis hermanos que con su cariño y apoyo me han ayudado a llegar a este momento tan importante de mi formación.

A mi mejor amiga, que siempre me apoyo y me animó a seguir adelante y no darme por vencida para poder lograr esta meta juntas.

A mi familia y amigos más cercanos que con sus consejos me han ayudado a ser una mejor persona.

***Ketty Morayma Roa Armijos.***

## **Agradecimiento**

A la Universidad Nacional de Loja, Facultad Jurídica, Social y Administrativa y a la Carrera de Administración Pública, por abrir sus puertas y brindar la oportunidad de educarme y formarme en sus aulas, y a los docentes quienes impartieron sus conocimientos a través de la enseñanza. De manera especial al Ing. Jimmy Wilfrido Jumbo Valladolid, por su ayuda y orientación durante el desarrollo de este proceso.

A la Universidad Nacional de Loja y sus departamentos administrativos por la información brindada para la realización del presente trabajo de titulación.

***Ketty Morayma Roa Armijos.***

## Índice de Contenidos

<b>Portada</b> .....	i
<b>Certificación</b> .....	ii
<b>Autoría</b> .....	iii
<b>Carta de Autorización</b> .....	iv
<b>Dedicatoria</b> .....	v
<b>Agradecimiento</b> .....	vi
<b>Índice de Contenidos</b> .....	vii
Índice de Tablas.....	x
Índice de Figuras .....	xi
Índice de Anexos .....	xii
<b>1. Título</b> .....	1
<b>2. Resumen</b> .....	2
2.1. Abstract.....	3
<b>3. Introducción</b> .....	4
<b>4. Marco Teórico</b> .....	6
<b>4.1. Base Teórica</b> .....	6
4.1.1. <i>Teoría del clima organizacional de G. Litwin y H. Stringer</i> .....	6
4.1.2. <i>Teoría del clima organizacional según Douglas McGregor.</i> .....	8
<b>4.2. Marco Legal</b> .....	8
4.2.1. <i>Constitución de la República</i> .....	8
4.2.2. <i>Ley Orgánica del Servicio Público</i> .....	9
4.2.3. <i>Norma técnica para medición de clima laboral y cultura organizacional del sector público. Acuerdo ministerial 2018-0138</i> .....	9
<b>4.3. Marco Referencial</b> .....	11
4.3.1. <i>Universidad Nacional de Loja</i> .....	11
4.3.2. <i>Población administrativa</i> .....	12

4.3.3.	<i>Localización</i> .....	12
4.3.4.	<i>Estructura Orgánica funcional de la Universidad Nacional de Loja</i> .....	14
4.3.5.	<i>Misión y visión</i> .....	16
4.3.6.	<i>Objetivos estratégicos</i> .....	16
<b>4.4.</b>	<b>Marco conceptual</b> .....	<b>17</b>
4.4.1.	<i>Clima organizacional</i> .....	17
4.4.2.	<i>Tipos de clima organizacional</i> .....	17
4.4.3.	<i>Como afecta el clima organizacional</i> .....	18
4.4.4.	<i>Diagnóstico</i> .....	19
4.4.5.	<i>Importancia del diagnóstico del clima organizacional</i> .....	19
4.4.6.	<i>Plan de mejoras</i> .....	19
4.4.7.	<i>Propuesta de un plan de mejoras</i> .....	19
<b>5.</b>	<b>Metodología</b> .....	<b>21</b>
<b>5.1.</b>	<b>Materiales</b> .....	<b>21</b>
<b>5.2.</b>	<b>Métodos</b> .....	<b>21</b>
5.2.1.	<i>Enfoque</i> .....	21
5.2.2.	<i>Método Deductivo</i> .....	21
5.2.3.	<i>Método Sintético</i> .....	21
5.2.4.	<i>Método Analítico</i> .....	21
<b>5.3.</b>	<b>Modelo del Clima Organizacional</b> .....	<b>22</b>
5.3.1.	<i>Escala para medir el clima organizacional</i> .....	23
<b>5.4.</b>	<b>Población objeto de estudio</b> .....	<b>25</b>
<b>5.5.</b>	<b>Técnicas</b> .....	<b>25</b>
5.5.1.	<i>Encuesta</i> .....	25
5.5.2.	<i>Entrevista</i> .....	26
<b>6.</b>	<b>Resultados</b> .....	<b>27</b>
<b>6.1.</b>	<b>Análisis FODA</b> .....	<b>36</b>



<b>6.2. Formulación de estrategias</b> .....	39
<b>6.3. Estrategias</b> .....	39
<b>6.4. Plan de Mejoras</b> .....	39
<i>6.4.1. Objetivos del plan de mejoras</i> .....	40
<b>7. Discusión</b> .....	45
<b>8. Conclusiones</b> .....	48
<b>9. Recomendaciones</b> .....	49
<b>10. Bibliografía</b> .....	50
<b>11. Anexos</b> .....	52

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Dimensiones del clima organizacional según G. Litwin y H. Stringer .....	7
<b>Tabla 2.</b> Misión y visión de la Universidad Nacional de Loja .....	16
<b>Tabla 3.</b> Tipos de clima organizacional basado en el modelo de Likert (1968).....	18
<b>Tabla 4.</b> Descripción de las nueve Dimensiones de Litwin y Stringer.....	22
<b>Tabla 5.</b> Escala del clima organizacional elaborada a partir del modelo de Litwin y Stringer y la adaptación de la Norma técnica para medición del clima laboral del sector público del Ministerio del Trabajo (2018). .....	24
<b>Tabla 6.</b> Distribución de los funcionarios de las diferentes áreas que pertenecen a la Coordinación General Administrativa Financiera de la Universidad Nacional de Loja.....	25
<b>Tabla 7.</b> Género .....	27
<b>Tabla 8.</b> Edad.....	27
<b>Tabla 9.</b> Resultados de las encuestas aplicadas .....	29
<b>Tabla 10.</b> Matriz FODA .....	36
<b>Tabla 11.</b> Factor a mejorar: Responsabilidad.....	41
<b>Tabla 12.</b> Factor a mejorar: Conflicto .....	42
<b>Tabla 13.</b> Factor a mejorar: Identidad .....	43

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Mapa de Ubicación de la Universidad Nacional de Loja .....	13
<b>Figura 2.</b> Estructura Orgánica funcional de la Universidad Nacional de Loja .....	14
<b>Figura 3.</b> Organigrama Estructural de la Coordinación General Administrativa Financiera. 15	
<b>Figura 4.</b> Resultados de las encuestas aplicadas .....	30

## Índice de Anexos

<b>Anexo 1:</b> Evidencias del trabajo realizado para la recolección de información .....	52
<b>Anexo 2:</b> Formato de la Encuesta .....	54
<b>Anexo 3:</b> Formato de la Entrevista .....	58
<b>Anexo 4:</b> Dimensión Estructura.....	59
<b>Anexo 5:</b> Figura Dimensión Estructura .....	60
<b>Anexo 6:</b> Dimensión Responsabilidad.....	60
<b>Anexo 7:</b> Figura Dimensión Responsabilidad .....	61
<b>Anexo 8:</b> Dimensión Recompensa.....	62
<b>Anexo 9:</b> Figura Dimensión Recompensa .....	63
<b>Anexo 10:</b> Dimensión Riesgo .....	63
<b>Anexo 11:</b> Figura Dimensión Riesgo.....	64
<b>Anexo 12:</b> Dimensión relaciones .....	64
<b>Anexo 13:</b> Figura Dimensión Relaciones .....	65
<b>Anexo 14:</b> Dimensión Apoyo .....	65
<b>Anexo 15:</b> Figura Dimensión Apoyo.....	66
<b>Anexo 16:</b> Dimensión Estándares de Desempeño .....	66
<b>Anexo 17:</b> Figura Dimensión Estándares de Desempeño.....	67
<b>Anexo 18:</b> Dimensión Conflicto .....	68
<b>Anexo 19:</b> Figura Dimensión Conflicto.....	68
<b>Anexo 20:</b> Dimensión Identidad .....	69
<b>Anexo 21:</b> Figura Dimensión Identidad.....	70
<b>Anexo 22:</b> Pertinencia.....	71
<b>Anexo 23:</b> Designación de director de tesis.....	72
<b>Anexo 24:</b> Certificación de traducción Abstract.....	73

## **1. Título**

Diagnóstico del Clima Organizacional en las unidades a cargo de la Coordinación General Administrativa Financiera de la Universidad Nacional de Loja, periodo de estudio 2022

## 2. Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como propósito principal realizar un diagnóstico del clima organizacional en las unidades a cargo de la Coordinación General Administrativa Financiera, de la Universidad Nacional de Loja, periodo 2022, por ende, se plantearon dos objetivos específicos los cuales son: identificar los factores que influyen en el clima organizacional y realizar una propuesta de mejora de las unidades a cargo de la Coordinación General Administrativa Financiera de la Universidad Nacional de Loja. Además, se contó con una población objetivo conformada por 96 servidores, de los cuales 95 de ellos fueron encuestados y se realizó una entrevista al director General Administrativo Financiero de la Institución. Los métodos aplicados para el presente estudio fueron el deductivo, sintético y analítico que sirvieron para determinar los resultados de la encuesta y la entrevista. La metodología que se aplicó fue según la escala tomada a partir del modelo de Litwin y Stringer y la adaptación de la Norma Técnica para Medición de Clima Laboral del Sector Público del Ministerio del Trabajo. Luego de aplicar las técnicas de investigación mencionadas, se logró como resultado que el promedio de clima organizacional es de 3,57 sobre 5, equivalente a muy bueno. Además, el presente trabajo cuenta con sus respectivas recomendaciones y conclusiones, así mismo propone un plan de mejora para la Institución.

**Palabras claves:** Diagnóstico, clima organizacional, servidores.

## 2.1. Abstract

The following research work aims to carry out a diagnosis of the organizational environment in the units responsible of the Financial Administrative General Coordination of the National University of Loja during the 2022. Therefore, two specific objectives were set which are identifying factors influencing the organizational climate and to making recommendations for improving the units responsible for the Financial Administrative General Coordination of the National University of Loja. There was also a target population of 96 employees, of whom 95 were surveyed, and the Financial Administrative General Director was interviewed. The methods applied for this study were deductive, synthetic and analytical, which were used to determine the results of the survey and the interview. The methodology applied was according to the scale taken from the Litwin and Stringer model and the adaptation of the Technical Norm for the Measurement of Labor Climate of the Public Sector of the Ministry of Labor. After applying the aforementioned research techniques, the result was that the average organizational climate is 3.57 out of 5, equivalent to very good. In addition, this work has its respective recommendations and conclusions, and proposes an improvement plan for the institution.

**Key words:** Diagnosis, organizational climate, employees.

### **3. Introducción**

En el mundo actual, las entidades públicas y privadas, han buscado la competitividad y la calidad de los servicios, en donde ha existido un descuido del factor humano, por tal razón es fundamental realizar un diagnóstico del clima organizacional. Los estudios realizados sobre el clima organizacional permiten analizar la percepción que los empleados tienen sobre las características del mismo (Iglesias Armenteros, L., & Sánchez García, T. 2015). De igual manera, el clima organizacional interviene en el comportamiento de los empleados de una entidad, en donde su origen está en la sociología que enfatiza la importancia del hombre en función de su trabajo por su participación en un sistema social (Segredo, M., García, A., López, P., Cabrera, P., & Perdomo, V. 2015).

En este sentido se comprende que es importante hacer un estudio de este tipo y proponer mejoras que contribuyan a un clima organizacional apto y apropiado para los empleados, es por esto que, la Constitución de la República del Ecuador, dentro del Art. 326 establece que “toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar” (Constitución de la República del Ecuador, 2008, pág. 101). En relación a lo expuesto, se realiza el presente trabajo de investigación, el mismo que presenta información acerca del clima organizacional en las unidades a cargo de la Coordinación General Administrativa Financiera de la Universidad Nacional de Loja, en donde, la finalidad del mismo es identificar los factores que influyen en el clima organizacional, para luego elaborar un plan de mejoras. Dentro de los resultados de esta investigación se determina que, de las nueve dimensiones estudiadas, se considera que dos dimensiones son excelentes, las cuales son riesgo y apoyo, y siete son muy buenas, estructura, relaciones, recompensa, estándares de desempeño, identidad, conflicto y responsabilidad, para el personal que labora en la institución, en donde se ha considerado sugerir recomendaciones para el mejoramiento de las dimensiones que poseen un bajo promedio, en comparación al resto de las mismas.

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se dio inicio a partir de un resumen, el cual explica de forma general sobre el tema investigado, de igual manera, se presenta una revisión de literatura, la misma que abarca un marco legal, citando las leyes y reglamentos que dan sustento a la importancia del clima organizacional, un marco referencial, el mismo que habla sobre la descripción general de la institución que abarca la población objetivo; y, un marco conceptual, en donde se da la conceptualización a las teorías que se han destacado referentes al tema investigado, así mismo, se brinda una descripción del modelo del



clima organizacional a utilizar. En igual forma, se presentan los materiales y métodos, en donde se describe los métodos utilizados que son deductivo, sintético y analítico, además se utilizaron diferentes técnicas para la recopilación de la información las cuales fueron la encuesta, la misma que fue aplicada a 95 servidores públicos que laboran en la institución, y la entrevista, realizada al Coordinador General Administrativo Financiero de la Universidad Nacional de Loja. Posteriormente, se presentan los resultados, en donde se encuentran los promedios obtenidos de cada dimensión utilizada y se engloba su interpretación, también, se presenta el FODA y la matriz de estrategias correspondiente, en donde se procede a desarrollar un plan de mejoras, en base a las dimensiones que deben sostenerse o mejorarse. De la misma forma, se presenta la discusión de los resultados obtenidos y las conclusiones y recomendaciones obtenidas en base a los resultados obtenidos. Al final del presente trabajo se encuentran los anexos que dan sustento a la investigación realizada, así mismo, la bibliografía utilizada.

## **4. Marco Teórico**

### **4.1. Base Teórica**

#### **4.1.1. Teoría del clima organizacional de G. Litwin y H. Stringer**

El autor Peña (2010) menciona que Litwin y Stringer (1968) establecieron una teoría respecto al clima organizacional, la misma que esta direccionada a explicar los importantes aspectos de la conducta de los individuos que laboran dentro de una entidad, utilizando los conceptos como motivación y clima, describiendo los aspectos situacionales y ambientales que mas influyan sobre la conducta del individuo.

Para Litwin y Stringer (1968), el clima organizacional se refiere a un grupo de propiedades que pertenecen al entorno de la vida laboral, las mismas que son capaces de ser medidas y percibidas de manera directa o indirectamente por los trabajadores que viven y trabajan en dicho entorno, lo cual influye en su comportamiento.

Estos autores consideran que su teoría puede aumentar la comprensión y el desarrollo de las organizaciones. Su modelo presentado inicia desde el supuesto de que las percepciones de las personas son el producto de una serie de factores, en donde un conjunto conforma el clima organizacional.

Acosta & Venegas (2010) establecen que la teoría de Litwin y Stringer (1968) hace referencia a la explicación de aspectos importantes de la conducta de las personas que laboran en una organización, basándose en el concepto de la motivación y el clima laboral. Estos autores tratan de describir los factores que determinan las situaciones ambientales que más influyentes sobre la conducta y percepción humana.

Los autores Litwin y Stringer crearon un cuestionario en base a las nueve dimensiones que de detallarán más adelante, el mismo que fue aplicado a tres empresas con climas diferentes, estas empresas fueron: British Radar, Balance Radar y Blazer Radar. Sus objetivos específicos fueron: 1. Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional; 2. Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo; y, 3. Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional. Las conclusiones a las que llegaron luego de realizado su estudio fueron: 1. El clima describe las características del medio ambiente de trabajo; 2. Las características del clima son percibidas directa e indirectamente por los trabajadores que se desempeñan dentro de la organización; 3. El clima organizacional tiene repercusiones directas

sobre el comportamiento laboral; 4. El clima es una variable transversal en la organización (García, 2009).

Los autores Litwin y Stringer manifiestan nueve dimensiones que explicarán el clima organizacional existente en una determinada entidad. Cada una de las dimensiones postuladas se relacionan con ciertas propiedades de la misma, tales como:

**Tabla 1.**

*Dimensiones del clima organizacional según G. Litwin y H. Stringer*

<b>Dimensiones</b>	<b>Descripción</b>
Estructura	Está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Es decir, se refiere a los canales formales dentro de la organización.
Responsabilidad	Es la percepción del individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias.
Recompensa	Corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
Riesgo	Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve retos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
Relaciones	Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
Apoyo	Es el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.
Estándares de desempeño	Es el énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas, así como normas de desempeño.
Conflicto	Es el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad	Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
-----------	--

*Nota.* Información obtenida de Litwin y Stringer (1968, como se citó en Acosta & Venegas, 2010)

Elaboración: Elaborado por la investigadora

#### **4.1.2. Teoría del clima organizacional según Douglas McGregor.**

Cañas (2016) menciona que Douglas McGregor en su libro llamado “El Lado Humano de las Organizaciones” expone dos teorías llamadas “Teoría X” y “Teoría Y”, los cuales se explican de la siguiente manera:

##### **a. Teoría X**

Esta teoría hace mención a la percepción teórica de los individuos, en donde se especifica que el trabajo es visto como un castigo, así mismo, consiste en la presunción y mediocridad de las personas y su deliberada motivación al ocio, lo cual hace que las organizaciones vean esto como un problema grave que hace más baja la productividad. Lo que caracteriza a esta teoría es el disgusto de las personas por el trabajo y el rechazo por realizar las labores que se solicitan.

##### **b. Teoría Y**

Por su parte, la teoría Y, hace referencia a la integración de los objetivos individuales a los de la entidad. Es por esto que se propone a los líderes o directivos tener en cuenta que el capital humano que ellos manejan es importante, por lo tanto, se debe brindar un trato generoso y equitativo, de esta manera, los funcionarios demuestran actitudes de autocontrol y autodirección, por lo que estos son capaces del cumplimiento de objetivos de la organización (pp.10-11).

## **4.2. Marco Legal**

### **4.2.1. Constitución de la República**

La Constitución de la República del Ecuador en su art. 33 menciona que:

El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y

libremente escogido o aceptado” (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p.18).

#### **4.2.2. Ley Orgánica del Servicio Público**

Dentro del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público en su artículo 228 se menciona que:

Las instituciones asegurarán a las y los servidores públicos el derecho a prestar sus servicios en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud ocupacional, comprendida ésta como la protección y el mejoramiento de la salud física, mental, social y espiritual, para lo cual el Estado a través de las máximas autoridades de las instituciones estatales, desarrollando programas integrales (Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, 2018, p.60)

Así mismo, el Art. 236 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público dentro de Bienestar social establece que:

A efectos del plan de salud ocupacional integral, el Estado aportará dentro del programa de bienestar social, que tiende a fomentar el desarrollo profesional y personal de las y los servidores públicos, en un clima organizacional respetuoso y humano, protegiendo su integridad física, psicológica y su entorno familiar, con lo siguiente: Los beneficios de transporte, alimentación, uniformes y guarderías, que deberán ser regulados por el Ministerio 13 de Relaciones Laborales, en los que se determinarán las características técnicas relacionadas con salud ocupacional, y techos de gastos para cada uno de ellos, para lo cual previamente deberá contarse con la respectiva disponibilidad presupuestaria (Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, 2018, p.62).

#### **4.2.3. Norma técnica para medición de clima laboral y cultura organizacional del sector público. Acuerdo ministerial 2018-0138**

La presente norma técnica fue emitida con el objetivo de regular los procedimientos técnicos y operativos para la medición de clima laboral y cultura organizacional en las instituciones contempladas, a fin de fortalecer la mejora del ambiente de trabajo institucional (Norma Técnica para medición de Clima Laboral y Cultura organizacional del sector público. Acuerdo Ministerial 2018-0138, 2018).

La Norma Técnica para medición de Clima Laboral y Cultura organizacional del sector público en los Art. 9 y 10 establece lo siguiente:

**Art.9.- Del objetivo de la medición de clima laboral.** – El objeto de la medición de clima laboral, es el conocer en forma técnica y sistemática la percepción de las y los servidores públicos acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el objeto de elaborar planes que permitan corregir de manera priorizada los factores críticos identificados que afecten el compromiso y la productividad del servidor, esto a fin de mejorar la calidad en el servicio a la ciudadanía.

**Art. 10.- Del clima laboral.** – El clima laboral es la percepción que tienen las y los servidores públicos hacia su ambiente de trabajo y que afecta directa o indirectamente a su desempeño (Norma Técnica para medición de Clima Laboral y Cultura organizacional del sector público. Acuerdo Ministerial 2018-0138, 2018, p,4).

De igual manera, dentro del Art. 23, la Norma Técnica para medición de Clima Laboral y Cultura organizacional del sector público establece lo siguiente:

**Art. 23.- Del indicador de clima laboral.** - El indicador de clima laboral se lo obtiene a partir de las valoraciones de los diferentes componentes, factores y sub-factores mediados e idéntica el porcentaje de aceptación que la institución en general ha obtenido en relación a su clima laboral percibido. Para efectos de la medición, el indicador se basará en una escala porcentual entre 0 y 100, a fin de ser utilizado en tableros de control, tanto de la institución como de los niveles del Jerárquico Superior, siendo las escalas siguientes:

- a) **Excelente (100%-90,01%):** la percepción sobre el clima laboral muy por encima del promedio; lo cual significa que es una fortaleza institucional importante para el logro de los objetivos de la productividad.
- b) **Muy bueno (90%-75,01%):** la percepción sobre el clima laboral está por encima del promedio; lo cual significa que si bien es cierto la entidad cuenta con un buen ambiente de trabajo, existen sub-factores que pueden ser mejorados y/o sostenidos.

- c) **Aceptable (75%-60,01%):** la percepción sobre el clima laboral está en el promedio, lo cual significa que la entidad cuenta con un ambiente de trabajo normal y existen sub-factores que deben ser mejorados y/o sostenidos.
- d) **Regular (60%-40,01):** la percepción sobre el clima laboral está por debajo del promedio, lo cual significa que la entidad cuenta con un ambiente de trabajo poco adecuado y existe una cantidad importante de sub factores que deben ser mejorados.
- e) **Deficiente (menos de 40%):** la percepción sobre el clima laboral está muy por debajo del promedio, lo cual significa que la entidad cuenta con un ambiente de trabajo inadecuado y existe una tendencia marcada que identifica que los sub-factores que lo componen requieren de medidas puntuales y urgentes para su corrección o mejora (Norma Técnica para medición de Clima Laboral y Cultura organizacional del sector público. Acuerdo Ministerial 2018-0138, 2018, p.7).

Es conveniente destacar que, el marco legal hace mención a la importancia del clima organizacional dentro de las institucionales públicas considerándose un derecho del cual todos deben gozar en su lugar de trabajo.

### **4.3. Marco Referencial**

#### **4.3.1. Universidad Nacional de Loja**

La universidad Nacional de Loja, cuenta con una historia de inicio de gestión de la misma, descrita a continuación:

El Gobierno Federal de Loja dirigido por don Manuel Carrión Pinzano por decreto dispuso que adscritos al colegio San Bernardo, se impartan estudios de jurisprudencia, filosofía y letras, teología y medicina, llegando a hacerse efectivos solamente los de jurisprudencia. En 1895, con motivo de la revolución liberal, el general Eloy Alfaro, jefe supremo de la República, se crea la Facultad de Jurisprudencia adscrita al colegio "San Bernardo", y se autoriza para que la UNL otorgue a sus egresados los títulos académicos de licenciado, doctor en jurisprudencia y abogado. En la actualidad la Universidad Nacional de Loja está constituida a través de cinco facultades: Agropecuaria, Energía, Educativa, Jurídica y de la Salud. A ellas, se suma la Unidad de Educación a Distancia. La actual administración, liderada por su Rector Nikolay Aguirre, en dos años de gestión, logró cristalizar una nueva oferta académica. Hoy en día la UNL cuenta con 45 carreras de grado (en modalidad presencial) y 8 carreras en la modalidad

a distancia. Ingeniería Automotriz, Agronegocios, Artes Visuales, e Ingeniería en Electricidad son carreras nuevas (Universidad Nacional de Loja, 2021).

#### **4.3.2. Población administrativa**

En lo que respecta al personal administrativo amparado por la LOSEP, la Institución cuenta con una población administrativa de:

340 servidores, 187 mujeres (55%) y 153 hombres (45%), Entre personal con nombramiento 276 titulares (81%) y 64 con contrato de servicios ocasionales (19%). En discapacidad en el sector empleados se identifican once (11) casos, de estos 6 (55%) de carácter física, 2 (18%) de carácter auditiva, 2 (18%) de carácter visual y 1 (9%) intelectual (Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2019-2023, p.35).

#### **4.3.3. Localización**

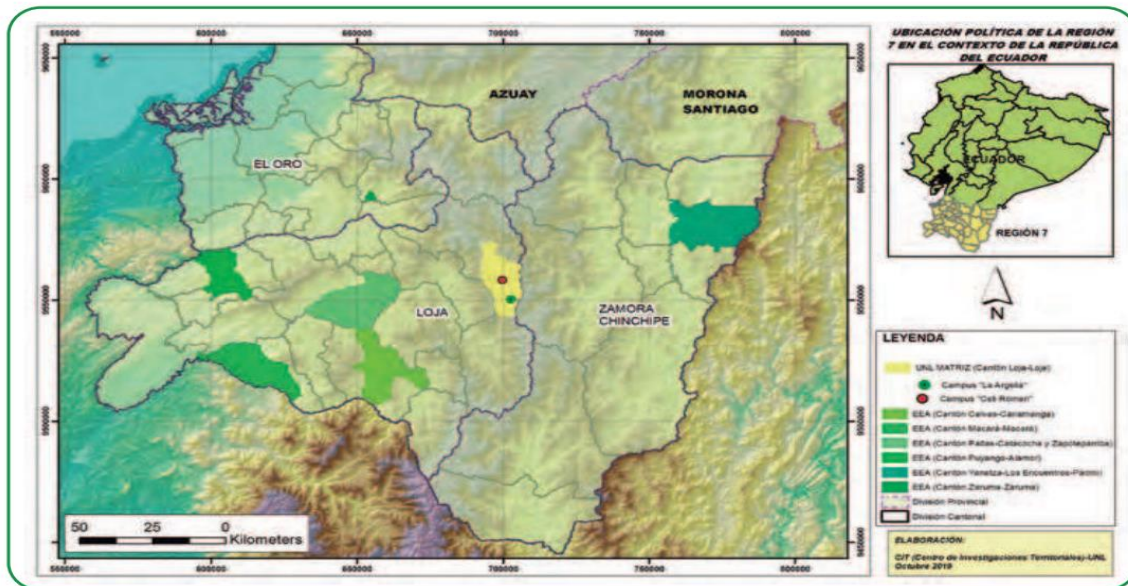
La localización en donde se encuentra esta prestigiosa Universidad es la siguiente:

La UNL, se encuentra en las provincias de Loja (Loja, Macará, Calvas, Paltas, Puyango), Zamora Chinchipe (Padmi) y El Oro (Zaruma). La sede matriz se encuentra en la ciudad de Loja, ciudadela Universitaria “Guillermo Falconí Espinosa”. La superficie total de la UNL es de 6835 106, 8 m<sup>2</sup>, que incluyen los campus La Argelia y Central y, los Escenarios Externos de Aprendizaje (EEA) académicos de investigación (Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2019-2023, p,32).



**Figura 1.**

*Mapa de Ubicación de la Universidad Nacional de Loja*

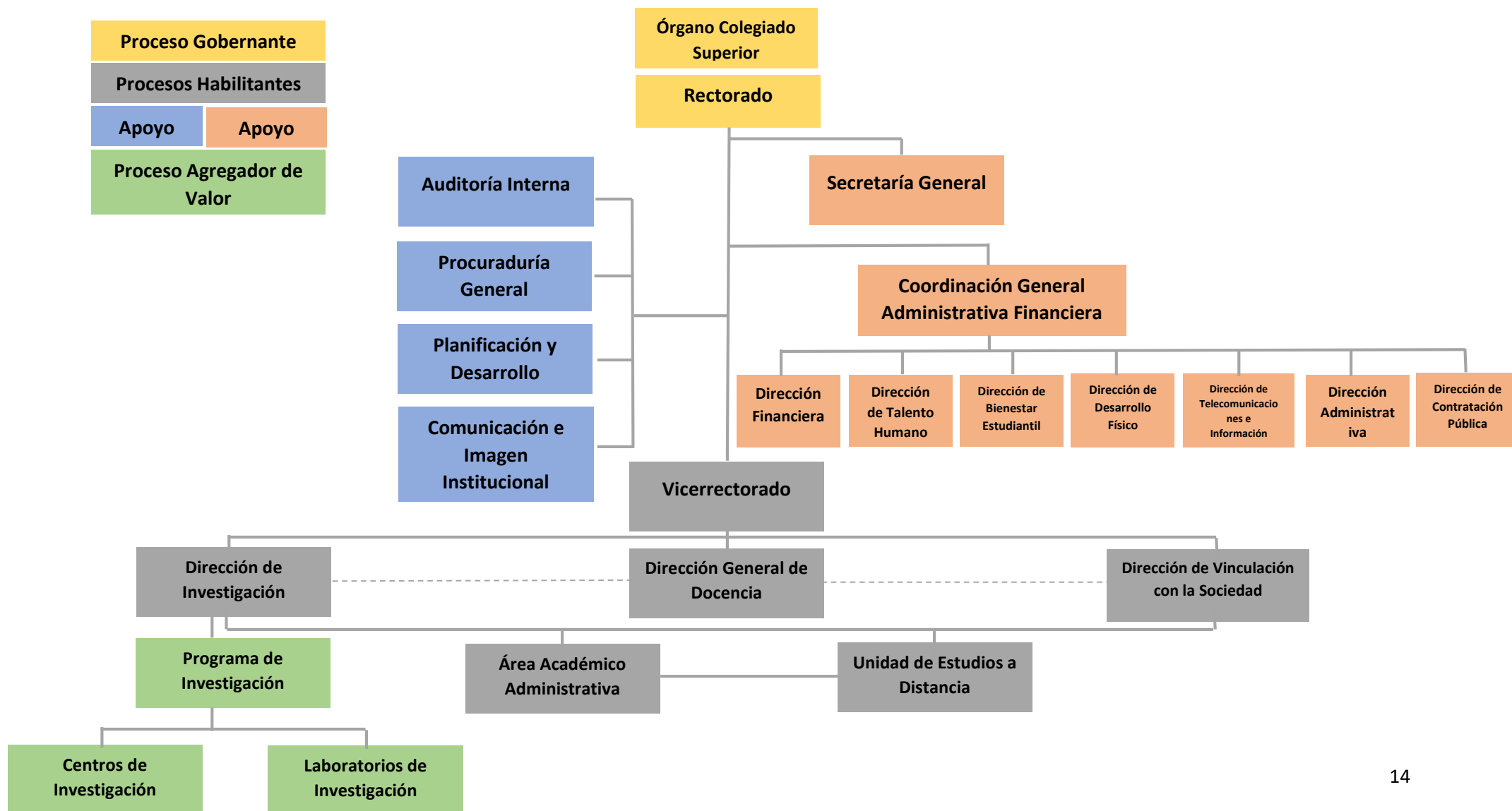


*Nota.* Adaptado de *Mapa de Ubicación de la Universidad Nacional de Loja* del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, 2019-2023.

#### 4.3.4. Estructura Orgánica funcional de la Universidad Nacional de Loja

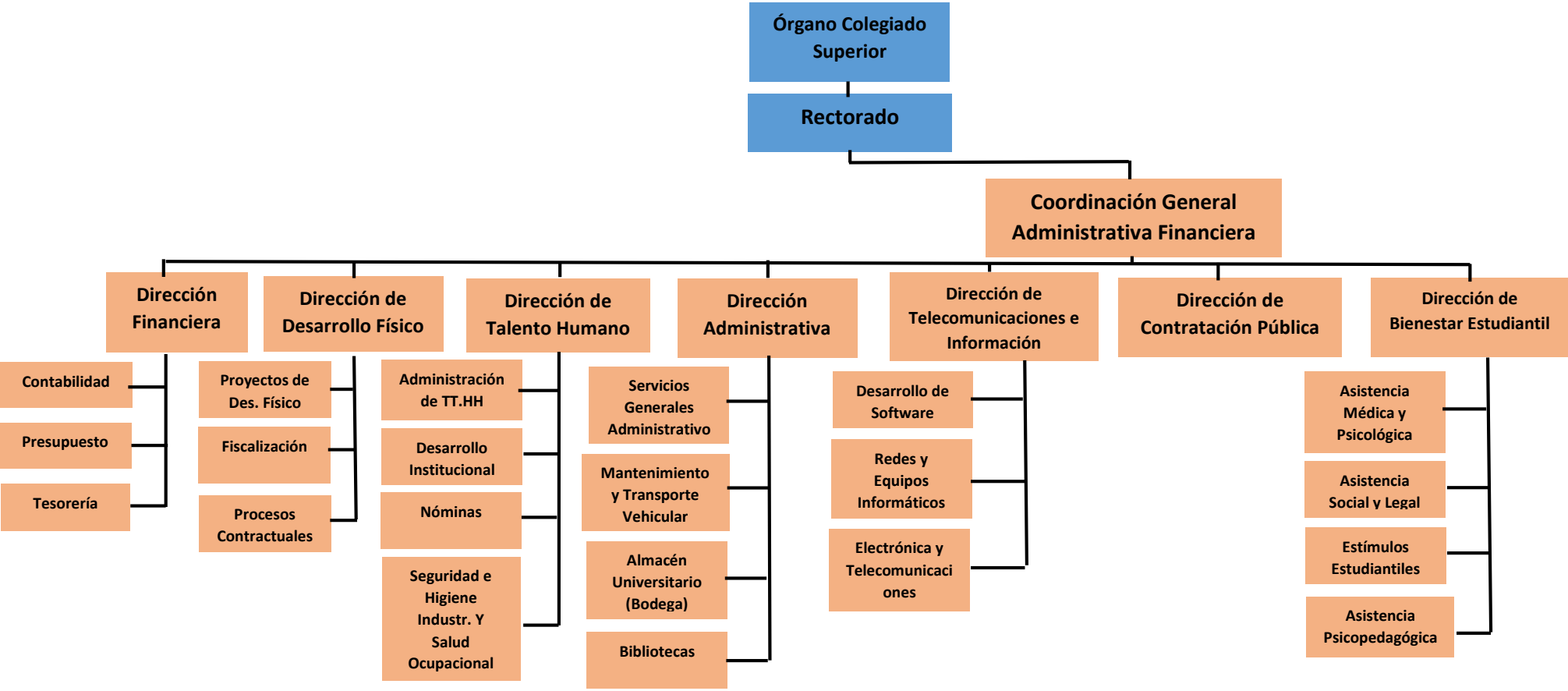
Figura 2.

*Estructura Orgánica funcional de la Universidad Nacional de Loja*



Dentro de la estructura orgánica funcional de la Universidad Nacional de Loja se encuentra la Coordinación General Administrativa Financiera, departamento a ser estudiando, por lo tanto se presenta el organigrama estructural de dicha Coordinación con sus direcciones correspondientes:

**Figura 3.**  
*Organigrama Estructural de la Coordinación General Administrativa Financiera*



*Nota.* Adaptado de *Organigrama Estructural de la Coordinación General Administrativa Financiera*. Tomada de (Universidad Nacional de Loja, 2022, p.2)

Elaboración: Elaborado por la investigadora

#### 4.3.5. Misión y visión

**Tabla 2.**

*Misión y visión de la Universidad Nacional de Loja*

<b>Misión</b>	Es misión de la Universidad Nacional de Loja la formación académica y profesional, con sólidas bases científicas y técnicas, pertinencia social y valores; la generación y aplicación de conocimientos científicos, tecnológicos y técnicos, que aporten al desarrollo integral del entorno y al avance de la ciencia; el fortalecimiento del pensamiento, la promoción, desarrollo y difusión de los saberes y culturas; y, la prestación de servicios especializados.
<b>Visión</b>	La Universidad Nacional de Loja al 2030 lidera y desarrolla, con pertinencia, responsabilidad social y de manera articulada: la formación del talento humano con alto nivel académico-científico, sensibilidad y compromiso humanista; la investigación colaborativa por dominios científicos, tecnológicos e innovación; y, la vinculación con la sociedad, a través de proyectos de transferencia de conocimientos en correspondencia con los requerimientos del desarrollo local, regional, nacional y binacional; en el marco de un modelo de gestión institucional innovado y de mejora continua.

*Nota.* Información obtenida de (Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2019-2023, p.71).

Elaboración: Elaborado por la investigadora

#### 4.3.6. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos establecidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2019-2023, son los siguientes:

- a. Desarrollar la docencia a nivel de grado y posgrado con pertinencia social, excelencia académica, innovación y enfoque humanista e intercultural
- b. Contribuir a la generación, innovación y transferencia de conocimientos científicos y tecnológicos por dominios, valorando los saberes ancestrales de la diversas culturas y artes, articulados a la docencia y vinculados a la problemática de los sectores sociales del entorno zonal, nacional e internacional
- c. Desarrollar Proyectos participativos, articulados con la docencia e investigación y, ejecutados con pertinencia y responsabilidad social en el contexto local, regional y nacional
- d. Implementar un sistema integral de gestión Institucional, desconcentrado, ágil y eficiente, con una cultura organizacional fundamentada en valores, que desarrolle el talento humano y fortalezca las funciones sustantivas y los

servicios institucionales, enfocados en la calidad y mejora continua (Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2019-2023, p.78).

#### **4.4. Marco conceptual**

##### **4.4.1. Clima organizacional**

Al clima organizacional se lo puede definir como el entorno o medio en el que se desarrolla una actividad laboral, así mismo, los autores Olivera-Garay, Y. J., Leyva-Cubillas, L. L., & Napán-Yactayo, A. C. (2021) plantean que el clima organizacional posee un efecto en la calidad de aquellos que participan en el desarrollo de una institución, en donde se destaca la participación, motivación y el fortalecimiento de la amistad entre los colaboradores.

Dicho lo anterior, se puede decir que el clima organizacional tiene un gran impacto en la organización o la empresa en la que se estudia, debido a esto, un funcionario podrá realizar sus labores a un rendimiento ya sea mayor o menor.

Así mismo, es importante mencionar que el clima organizacional es una parte fundamental dentro de la organización ya que este va influir directamente en el grado de satisfacción y motivación de los empleados, esto conjuntamente con su productividad y con el cumplimiento de los objetivos.

Tener un buen clima en la organización es esencial. Cuando hablamos de clima organizacional, no existen ventajas y desventajas sobre promover un buen clima. En este sentido, el hecho de poseer un buen clima en la institución únicamente tiene ventajas que repercuten directa e indirectamente, en la organización y sus empleados.

De la misma forma, como se menciona por Litwin y Stringer (1968, como se citó en Ramos, 2012) el clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización.

##### **4.4.2. Tipos de clima organizacional**

El autor Likert (1968) narra que se establecen tres tipos de variables que definen las características de una institución que influyen en la percepción individual del clima organizacional, en tal sentido las tres variables son: variables causales; variables intermedias; variables finales. La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de

los tipos de clima organizacional, así como de cuatro sistemas, los mismos que se observan a continuación:

**Tabla 3.**

*Tipos de clima organizacional basado en el modelo de Likert (1968)*

<b>Clima autoritario explotador</b>	<b>Clima autoritario paternalista</b>	<b>Clima participativo consultivo</b>	<b>Clima de participación en grupos</b>
Compuesto por el sistema I.	Compuesto por el sistema II	Compuesto por el sistema III	Compuesto por el sistema IV.
La dirección no posee confianza en sus empleados.	Existe confianza entre la dirección y sus subordinados.	Existe confianza entre supervisores y subordinados.	Plena confianza en los empleados por parte de la dirección.
Se caracteriza por usar amenazas ocasionalmente recompensas.	Se utilizan recompensas y castigos como fuente de motivación.	Se satisfacen necesidades de prestigio y autoestima y utilizando recompensas y castigos sólo ocasionalmente.	La motivación de los empleados se da por su participación, por e implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento.
Decisiones y objetivos se toman únicamente por la alta gerencia.	La mayor parte de las decisiones la toman la alta gerencia, pero algunas se toman en niveles inferiores.	Se permite a los empleados tomar decisiones específicas.	La toma de decisiones está diseminada en toda la organización.
La comunicación y no existe más que en forma de directrices e instrucciones específicas. Comunicaciones Verticales.	Prevalen comunicaciones y forma de control descendentes sobre ascendentes.	La comunicación es descendente, el control se delega de arriba hacia abajo.	Comunicación ascendente- descendente y lateral.

*Nota.* Información obtenida de (Chiavenato, 2011, como se cito en Rodríguez, 2016).

Elaboración: Elaborado por la investigadora

#### **4.4.3. Como afecta el clima organizacional**

Tito Huamaní & Arauz Chavez (2015) establecen que el clima organizacional influye tanto positiva como negativamente en el comportamiento de los miembros de una organización. Si el clima organizacional es bueno, los empleados se desenvolverán con mayor eficiencia y con ánimos de tener un mejor desempeño. Por el contrario, si el clima organizacional es malo, afectaría el grado de compromiso y e identificación de los miembros de la organización. Las

instituciones que posean un clima organizacional satisfactorio tendrán como resultado empleados contentos y por consiguiente, se identificarán y sentirán comprometidos con la organización para cumplir con los objetivos de la misma. Por otro lado, si el clima organizacional es desfavorable, una de las consecuencias es que la organización tendrá servidores que no estarán comprometidos ni mucho menos identificados.

#### **4.4.4. Diagnóstico**

El autor (Valdez, como se citó en Garcia & Ibarra Luis, 2009) menciona que el concepto de diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico, el mismo que se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una entidad, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para la ejercer la adecuada dirección, así mismo, se considera un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales.

#### **4.4.5. Importancia del diagnóstico del clima organizacional**

El autor Williams (2013) establece que el diagnóstico del clima organizacional es de vital importancia para identificar las áreas de oportunidad que se tienen dentro de la organización, una vez identificadas se podrá elaborar un plan de mejoras como propuesta de la dependencia, teniendo como principal finalidad alcanzar un mejor ambiente laboral.

Además, el implementar un diagnóstico del clima organizacional es de vital importancia ya que proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y, como se lo mencionó anteriormente, 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 rendimiento profesional (García, 2009).

#### **4.4.6. Plan de mejoras**

El plan de mejoras integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización, para que sean traducidos en un clima organizacional óptimo. Dicho plan además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar (Morales et al., 2018).

#### **4.4.7. Propuesta de un plan de mejoras.**

Según lo manifestado por Trujillo (2014) un plan de mejoras es el conjunto de elementos de control, que consolidan las acciones de mejoramiento necesarias para corregir las

desviaciones encontradas en el sistema de control interno y en la gestión de operaciones, que se generan como consecuencia de los procesos de autoevaluación, de evaluación independiente y de las observaciones formales provenientes de los órganos de control.

Sobre la base del marco conceptual, es conveniente mencionar que el clima organizacional influye de manera importante dentro de las instituciones, ya que tiene un impacto profundo en la actitud, satisfacción y motivación en el enfoque individual de los empleados.



## **5. Metodología**

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizaron los siguientes métodos y técnicas:

### **5.1. Materiales**

En la presente investigación se utilizó tres tipos de materiales, los cuales fueron: 1. Bibliográficos, el mismo que consta de libros, artículos científicos, documentos electrónicos, publicaciones de la página oficial de la Universidad Nacional de Loja, leyes como la Constitución del Ecuador, y la Ley Orgánica del Servicio Público, y tesis relacionadas al tema de estudio; 2. Equipos tecnológicos, como computador, impresora y pendrive; y, 3. Diversos suministros de oficina, como esferográficos, hojas y carpetas.

### **5.2. Métodos**

#### **5.2.1. Enfoque**

La presente investigación se desarrolló siguiendo un enfoque mixto, los mismos que permitieron analizar, interpretar y recolectar datos, con un diseño No Experimental y de tipo descriptiva, ya que permitió examinar y analizar la conducta humana en condiciones naturales, además, ayudó a buscar y especificar propiedades y características importantes dentro del presente estudio.

#### **5.2.2. Método Deductivo**

El presente método permitió la obtención de información general del clima organizacional en las Unidades a cargo de la Coordinación General Administrativa Financiera, así mismo, ayudó en la recolección de datos a través de las encuestas y entrevista aplicadas, lo cual permitió la construcción de los resultados y por consiguiente de conclusiones y recomendaciones.

#### **5.2.3. Método Sintético**

Este método permitió generar las respectivas tablas y figuras de los resultados obtenidos a partir de las técnicas aplicadas al estudio.

#### **5.2.4. Método Analítico**

El método analítico, ayudó a realizar una síntesis de los resultados, mediante el análisis, la interpretación y la realidad de los mismos, entendiendo de mejor manera el estudio del

diagnóstico del Clima Organizacional de las Unidades a cargo de la Coordinación General Administrativa Financiera de la Universidad Nacional de Loja.

### 5.3. Modelo del Clima Organizacional

El modelo de clima organizacional utilizado en la presente investigación fue el de Litwin y Stringer, modificado y adaptado por las licenciadas (Echezuria & Rivas, 2001), el cual consta de 53 preguntas.

El modelo mencionado hace referencia a describir los factores que determinan las situaciones ambientales más influyentes, esto mediante las dimensiones antes explicadas.

A continuación, se presenta la tabla que contiene las dimensiones y el número de preguntas correspondientes a cada dimensión:

**Tabla 4.**

*Descripción de las nueve Dimensiones de Litwin y Stringer*

Dimensiones	Descripción	Ítems/preguntas	Formato de respuesta
<b>1. Estructura.</b>	Está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones.	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10	
<b>2. Responsabilidad.</b>	Es la percepción del individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias.	11,12,13,14,15,16,17	5.- Altamente de acuerdo 4.-Parcialmente de acuerdo 3.- Ni en desacuerdo ni en acuerdo 2.-Parcialmente en desacuerdo 1.- Altamente en desacuerdo
<b>3. Recompensa.</b>	Corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.	18,19,20,21,22,23	
<b>4. Riesgo.</b>	Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve retos	24,25,26,27,28	

---

	calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.	
<b>5. Relaciones.</b>	Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.	29,30,31,32,33
<b>6. Apoyo.</b>	Es el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.	34,35,36,37,38,39
<b>7. Estándares de desempeño.</b>	Es el énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas, así como normas de desempeño.	40,41,42,43,44
<b>8. Conflicto.</b>	Es el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.	45,46,47,48,49
<b>9. Identidad.</b>	Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.	50,51,52,53

---

Elaboración: Elaborado por la investigadora

### **5.3.1. Escala para medir el clima organizacional**

El cuestionario utilizado estuvo estructurado con 5 alternativas de respuesta, según la escala tomada a partir del modelo de Litwin y Stringer y la Norma técnica para medición de clima laboral del sector público del Ministerio del Trabajo, en donde se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 5.**

*Escala del clima organizacional elaborada a partir del modelo de Litwin y Stringer y la adaptación de la Norma técnica para medición del clima laboral del sector público del Ministerio del Trabajo (2018).*

<b>Nivel de clima organizacional</b>	<b>Significado</b>	<b>Escala del clima organizacional</b>
5-Excelente	La percepción sobre el clima organizacional está muy por encima del promedio; lo cual significa que es una fortaleza institucional importante para el logro de los objetivos de la entidad.	(4,01-5)
4-Muy bueno	La percepción sobre el clima organizacional está por encima del promedio; lo cual significa que si bien es cierto la entidad cuenta con un buen ambiente de trabajo, existen subfactores que pueden ser mejorados y/o sostenidos.	(3,01-4)
3-Aceptable	La percepción sobre el clima organizacional está en el promedio, lo cual significa que la entidad cuenta con un ambiente de trabajo normal y existen subfactores que deben ser mejorados y/o sostenidos.	(2,01-3)
2-Regular	La percepción sobre el clima organizacional está por debajo del promedio, lo cual significa que la entidad cuenta con un ambiente de trabajo poco adecuado y existe una cantidad importante de subfactores que deben ser mejorados.	(1,01 a 2)
1-Deficiente	La percepción sobre el clima organizacional está muy por debajo del promedio, lo cual significa que la entidad cuenta con un ambiente de trabajo inadecuado y existe una tendencia marcada que indica que los subfactores que lo componen requieren	(0,1 a 1)

---

de medidas puntuales y urgentes para su corrección o mejora.

---

*Nota.* Información tomada de la adaptación de la (Norma Técnica para Medición del Clima Laboral del Sector Público del Ministerio del Trabajo, 2018, p.7)

Elaboración: Elaborado por la investigadora

#### 5.4. Población objeto de estudio

La población estuvo conformada por todos los servidores que laboran actualmente en las unidades a cargo de la Coordinación General Administrativa Financiera de la Universidad Nacional de Loja, esto es noventa y seis personas, incluidos los directores de dichas unidades detallados a continuación:

**Tabla 6.**

*Distribución de los funcionarios de las diferentes áreas que pertenecen a la Coordinación General Administrativa Financiera de la Universidad Nacional de Loja*

Número	Dirección	Total
1	Coordinación General Administrativa Financiera	2
2	Dirección Financiera	16
3	Dirección de Desarrollo Físico	13
4	Dirección de Talento Humano	17
5	Dirección Administrativa	9
6	Dirección de Telecomunicaciones e Información	17
7	Dirección de Contratación Pública	5
8	Dirección de Bienestar Estudiantil	17
<b>TOTAL</b>		<b>96</b>

*Nota:* Datos tomados de Universidad Nacional de Loja (2022).

Elaboración: Elaborado por la investigadora

#### 5.5. Técnicas

##### 5.5.1. Encuesta

Esta técnica se aplicó a 95 funcionarios, entre ellos servidores y directivos públicos que forman parte de las unidades a cargo de la Coordinación General Administrativa Financiera de la Universidad Nacional de Loja con la finalidad de identificar los factores que influyen en el clima organizacional de dicha institución y áreas usando el modelo antes mencionado (**ver anexo 2**).

### **5.5.2. Entrevista**

La entrevista se aplicó de manera directa al director de la Coordinación General Administrativa Financiera de la Universidad Nacional de Loja, con la finalidad de contrastar la información obtenida en las encuestas (**ver anexo 3**).

## 6. Resultados

La presente investigación se realizó en las unidades a cargo de la Coordinación General Administrativa Financiera de la Universidad Nacional de Loja, en la cual se obtuvo los siguientes resultados de acuerdo a las dimensiones del clima organizacional y al modelo de Litwin y Stringer.

Dentro de las encuestas aplicadas a una población de 95 servidores, se obtuvo que del 100% de la población, el 53% fueron mujeres y el 47% fueron hombres, como se lo indica en la tabla Nro. 7, de igual manera, la edad promedio de las personas encuestadas es de 43 años especificado en la tabla Nro. 8.

**Tabla 7.**

*Género*

<b>Sexo</b>	<b>Personas Encuestadas</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Femenino</b>	51	53%
<b>Masculino</b>	44	47%
<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos tomados de las encuestas realizada a los servidores y directivos de las Unidades a cargo de la Coordinación General Administrativa Financiera de la Universidad Nacional de Loja

Elaboración: Elaborado por la investigadora

**Tabla 8.**

*Edad*

<b>Edad</b>	<b>Personas Encuestadas</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>27</b>	3	3%
<b>28</b>	1	1%
<b>29</b>	4	4%
<b>30</b>	2	2%
<b>31</b>	5	5%
<b>32</b>	3	3%
<b>33</b>	4	4%
<b>34</b>	6	6%
<b>35</b>	5	5%
<b>36</b>	3	3%
<b>37</b>	4	4%
<b>38</b>	5	5%

<b>39</b>	4	4%
<b>40</b>	3	3%
<b>41</b>	2	2%
<b>42</b>	4	4%
<b>43</b>	5	5%
<b>44</b>	3	3%
<b>45</b>	3	3%
<b>46</b>	1	1%
<b>47</b>	1	1%
<b>48</b>	3	3%
<b>50</b>	1	1%
<b>51</b>	2	2%
<b>52</b>	1	1%
<b>55</b>	2	2%
<b>57</b>	4	4%
<b>58</b>	2	2%
<b>59</b>	4	4%
<b>60</b>	2	2%
<b>61</b>	1	1%
<b>63</b>	2	2%
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos tomados de las encuestas realizada a los servidores y directivos de las Unidades a cargo de la Coordinación General Administrativa Financiera de la Universidad Nacional de Loja.

Elaboración: Elaborado por la investigadora

**Objetivo general.** *Desarrollar un diagnóstico del clima organizacional en las Unidades a cargo de la Coordinación General Administrativa Financiera de la Universidad Nacional de Loja.*

Para el cumplimiento del objetivo general, se consideró dos objetivos específicos los cuales son: identificar los factores que influyen en el clima organizacional de las unidades a cargo de la Coordinación General Administrativa Financiera de la Universidad Nacional de Loja; y, realizar una propuesta de mejora al clima organizacional en las unidades a cargo de la Coordinación General Administrativa Financiera de la Universidad Nacional de Loja. Para el primer objetivo se consideró la utilización del modelo de Litwin y Stringer, conjuntamente con la adaptación de la Norma Técnica para medición de clima laboral y cultura organizacional del sector público, en donde, a través de las nueve dimensiones pertenecientes al modelo escogido, se determinó los factores más influyentes en el clima organizacional de las unidades estudiadas, aplicando la encuesta y entrevista modificada y adaptadas por el modelo de Litwin y Stringer, como resultado se realizó un análisis de las respuestas obtenidas, en donde se evidenció que



tres dimensiones requieren mayor atención debido al bajo promedio obtenido en comparación a las otras dimensiones, las cuales son: responsabilidad, conflicto e identidad. Por tal razón, para el mejoramiento del clima organizacional de la institución fue necesario realizar un FODA para el planteamiento de las estrategias en base a las dimensiones mencionadas. Con respecto al segundo objetivo, se procede a realizar un plan de mejoramiento que permitirá optimizar las dimensiones a ser mejoradas o sostenidas antes mencionadas, esto en base al FODA y matriz de estrategias antes planteadas. Para cada una de ellas se describe un objetivo, estrategias, actividades para el cumplimiento del objetivo, recursos a utilizar, temas a tratar en los cursos programados, las unidades responsables, el cronograma y el presupuesto correspondiente, cumplimiento así con el diagnóstico del clima organizacional de las unidades a cargo de la Coordinación General Administrativa Financiera de la Universidad Nacional de Loja. A continuación, se detalla cada uno de los objetivos específicos de la presente investigación:

**Objetivo específico 1.** *Identificar los factores que influyen en el clima organizacional de las unidades a cargo de la Coordinación General Administrativa Financiera de la Universidad Nacional de Loja.*

Para el cumplimiento del presente objetivo se utilizó el modelo de Litwin y Stringer, el mismo que brinda un cuestionario con preguntas tanto negativas como positivas, por lo tanto, se pasó a interpretar cada ítem de las dimensiones aplicadas para mejorar la comprensión de los resultados obtenidos, dando a entender que, aunque el porcentaje de la alternativa altamente en desacuerdo es alto, no significa que la dimensión represente un clima organizacional malo. A continuación, se presentan los resultados obtenidos, los cuales fueron los siguientes:

**Tabla 9.**

*Resultados de las encuestas aplicadas*

<b>Dimensión</b>	<b>Promedio</b>
Riesgo	4,24
Apoyo	4,04
Estructura	3,79
Relaciones	3,55
Estándares de Desempeño	3,52
Recompensa	3,51
Identidad	3,32
Conflicto	3,09

Responsabilidad	3,06
<b>TOTAL</b>	<b>3,57</b>

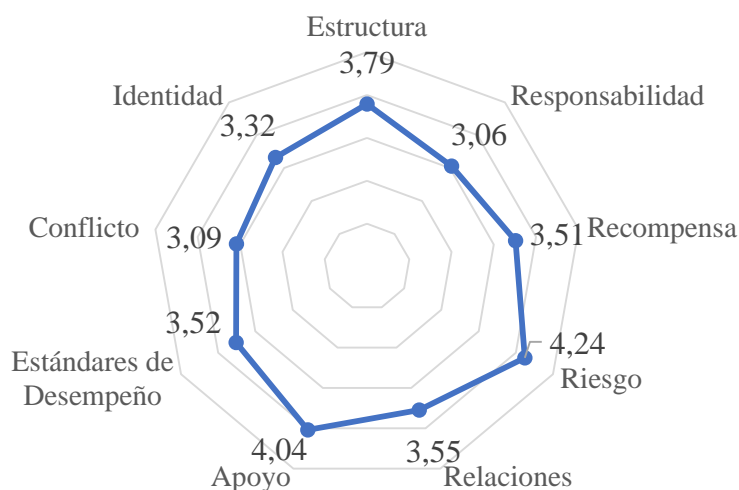
*Nota.* Datos tomados de las encuestas realizada a los servidores y directivos de las Unidades a cargo de la Coordinación General Administrativa Financiera de la Universidad Nacional de Loja.

Elaboración: Elaborado por la investigadora

**Figura 4.**

*Resultados de las encuestas aplicadas*

**Resultados de las encuestas aplicadas**



*Nota.* Datos tomados de las encuestas realizada a los servidores y directivos de las Unidades a cargo de la Coordinación General Administrativa Financiera de la Universidad Nacional de Loja.

Elaboración: Elaborado por la investigadora

En lo que corresponde a los resultados de la dimensión **estructura**, dimensión relacionada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones de la Institución, se obtuvo que, de la sumatoria de los totales de altamente de acuerdo y parcialmente de acuerdo existe un 71,37% , de los cuales, el 67,77% establecen que las tareas están claramente definidas y lógicamente estructuradas, así mismo, establecen que conocen las políticas de la institución, quien manda y quien toma las decisiones, la estructura organizativa de la misma, la definición clara de los procesos y, establecen que su

jefe inmediato muestra interés para que las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan; en comparación al 1,5% que manifiestan lo contrario. Por otro lado, de la sumatoria de los totales de altamente en desacuerdo y parcialmente en desacuerdo, se tiene como resultado que un 25,79%, de los cuales el 24,32% manifiestan que, en las direcciones no existe un exceso de reglas y trámites que impidan que se den las nuevas ideas, la productividad no se ve afectada por la falta de organización y planificación y, se tiene claro a quien reportar, en comparación al 3,58% que manifiestan lo contrario. En conclusión, puedo manifestar que la Institución si acepta y aplica las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones, en donde se evidenció un promedio de 3,79, el cual equivale a muy bueno (**ver anexo 4 y 5**).

En lo que corresponde a la dimensión de **responsabilidad**, relacionada con la percepción del individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, y el tomar decisiones por sí solo, como resultado se obtuvo que, de la sumatoria de los totales de altamente en desacuerdo y parcialmente en desacuerdo existe un 45,1%, de los cuales, el 27,52% manifiestan que existe la confianza para no verificar dos veces los trabajos realizados, así mismo, cuando alguien comete algún error no pone excusas por las equivocaciones cometidas, y, los individuos toman responsabilidades, en comparación al 12,02%, siendo un porcentaje considerable, que manifiestan lo contrario; por otro lado, de la sumatoria de altamente de acuerdo y parcialmente de acuerdo, existe un 48,27%, del cual el 36,27% manifiestan que los directivos son partidarios de que se realicen las funciones sin supervisión alguna, por lo tanto, consideran que salen adelante tomando la iniciativa al momento de realizar las actividades por sí mismas, y, que la filosofía de institución enfatiza en que deben resolver los problemas por sí mismos, en comparación al 17,59% que manifiestan lo contrario. En conclusión, puedo manifestar que la Institución mantiene una buena percepción del individuo sobre el ser su propio jefe, el compromiso elevado con el trabajo, y el tomar decisiones por sí solo, en donde se evidenció un promedio de 3,06, el cual equivale a muy bueno (**ver anexo 6 y 7**).

En lo que compete a los resultados de la dimensión de **recompensa**, referida a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho, como resultado de la sumatoria de los totales de altamente de acuerdo y parcialmente de acuerdo existe un 61,58%, de los cuales el 55,43% considera que su jefe inmediato a establecido planes de capacitación en su dirección, se reconoce y valora el trabajo que realizan, así mismo, mencionan que la Institución les brinda oportunidades de obtener nuevos conocimientos y habilidades, y que su jefe inmediato brinda

sugerencias para el mejoramiento de las actividades laborales, en comparación al 6,49% que manifiestan lo contrario. Por otro lado, de la sumatoria de los totales de altamente en desacuerdo y parcialmente en desacuerdo se obtuvo que un 30,71%, de los cuales el 24,13% establecen que su jefe inmediato no los observa únicamente cuando cometen un error y, establecen que no existen sanciones al momento de cometer errores. En conclusión, puedo manifestar que la Institución mantiene de forma correcta los estímulos no económicos recibidos por el trabajo bien hecho, en donde se evidenció un promedio de 3,51, el cual equivale a muy bueno (**ver anexo 8 y 9**).

En lo que corresponde a los resultados de la dimensión **riesgo**, la cual hace referencia al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo, en la cual, el 59,58% manifiestan estar altamente de acuerdo en que la filosofía de la dirección se centra en realizar las cosas lentas pero correctamente, además establecen que la dirección ha tomado riesgos en los momentos oportunos y para el cumplimiento de los objetivos institucionales, así mismo, que la toma de decisiones se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad, y, su jefe inmediato se arriesga por una buena idea; el 23,16% manifiesta que está parcialmente de acuerdo, el 4,21% está ni en desacuerdo ni en acuerdo, el 7,58% está parcialmente en desacuerdo y el 5,47% está altamente en desacuerdo. En conclusión, puedo manifestar que sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo es bastante estable, por lo que se evidenció un promedio de 4,24, el cual equivale a excelente (**ver anexo 10 y 11**).

En cuanto a la dimensión **relaciones**, la cual hace referencia a la percepción por parte de los miembros de la institución acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, como resultado se obtuvo que de la sumatoria de los totales de altamente de acuerdo y parcialmente de acuerdo existe un 62,74%, del cual, un 54,53% consideran que existe una atmósfera amistosa entre los funcionarios, además, se considera que en su dirección existe un clima de trabajo agradable y sin tensiones, y, que las relaciones entre jefe inmediato superior y funcionario tienden a ser agradables, en comparación al 2,1% que manifiestan lo contrario. Por otro lado, de la sumatoria de los totales de altamente en desacuerdo y parcialmente en desacuerdo, existe un 30,31%, de los cuales, un 28,22% manifiestan que no es difícil llegar a conocer a las personas en esta Institución y que las personas no tienden a ser frías y reservadas entre sí, en comparación al 8,21% que manifiestan lo contrario. En conclusión, puedo manifestar que, existe una buena percepción por parte de los miembros de la institución acerca de la existencia de un ambiente

de trabajo grato y de las buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, en donde se evidenció un promedio de 3,55, el cual equivale a muy bueno (**ver anexo 12 y 13**).

Dentro de lo que compete a la dimensión de **apoyo**, la cual es referida al sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de otros empleados del grupo, como resultado se obtuvo que, de la sumatoria de los totales de altamente de acuerdo y parcialmente de acuerdo, existe un 75,78%, del cual 72,1% manifiestan que en su dirección existe un rendimiento alto, que su jefe inmediato piensa que todo trabajo se puede mejorar, que existe presión para mejorar su rendimiento personal y grupal, así mismo, manifiestan que si las personas están contentas la productividad marchará bien, además se sienten orgullosos de su desempeño, en comparación al 5,97% que manifiestan lo contrario. Por otro lado, de la sumatoria de los totales de altamente en desacuerdo y parcialmente en desacuerdo, existe un 16,14%, del cual, el 10,17% considera que no es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño. En conclusión, puedo mencionar que, el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de otros funcionarios del grupo es alto dentro de la institución, en donde se evidencia un promedio de 4,04, el cual equivale a excelente (**ver anexo 14 y 15**).

Dentro de lo que compete a la dimensión **estándares de desempeño**, la misma que hace referencia al énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento, como resultado de la sumatoria de los totales de altamente de acuerdo y parcialmente de acuerdo existe un 62,74%, del cual un 54,32% manifiestan que su jefe inmediato habla acerca de sus aspiraciones dentro de la misma, les brinda ayuda conjuntamente con sus compañeros cuando se presenta una situación difícil, y mencionan que en su dirección se da mucha importancia al factor humano y como se sienten las personas, en comparación al 4,41% que manifiestan lo contrario. Por otro lado, de la sumatoria de los totales de altamente en desacuerdo y parcialmente en desacuerdo, existe un 33,68% de los cuales, un 29,26% manifiesta que si cometen un error no les va mal con su jefe inmediato y que las personas dentro de su dirección si confían verdaderamente una de la otra, en comparación al 8,42% que manifiestan lo contrario. En conclusión, puedo manifestar que la institución mantiene un buen énfasis sobre las normas de rendimiento, en donde se evidenció un promedio de 3,52, en cual equivale a muy bueno (**ver anexo 16 y 17**).

Dentro de lo que compete a la dimensión de **conflicto**, la cual hace referencia al grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan, como resultado de la sumatoria de los totales de altamente de acuerdo y parcialmente de acuerdo existe un 50,32%, del cual un 42,74% manifiestan que se mantienen callados para evitar desacuerdos, y que su jefe inmediato busca estimular la solución a los conflictos mediante la confrontación, en comparación al 14,11% que manifiestan lo contrario. Por otro lado, de la sumatoria de los totales de altamente en desacuerdo y parcialmente en desacuerdo, existe un 42,23%, del cual, un 28,42% manifiestan que sus jefes inmediatos consideran que los conflictos entre direcciones no son saludables, y, que manifiestan que lo más importante de la institución no es la toma de decisiones fácil y rápida, en comparación al 7,58% que manifiestan lo contrario. En conclusión, puedo manifestar que únicamente un porcentaje de servidores de la institución acepta las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas, en donde se evidenció un promedio de 3,09, el cual equivale a muy bueno (**ver anexo 18 y 19**).

Dentro de la dimensión de **identidad**, la cual es referida al sentimiento de pertenencia a la organización, el mismo que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo, como resultado de la sumatoria de los totales de altamente de acuerdo y parcialmente de acuerdo, existe un 52,89%, del cual el 43,68% manifiestan estar orgullosos de pertenecer a esta institución y sienten que son parte de un equipo que funciona bien, en comparación al 1,06% que manifiestan lo contrario. Por otro lado, de la sumatoria de los totales de altamente en desacuerdo y parcialmente en desacuerdo, como resultado se obtuvo un 34,21%, de los cuales un 33,15% manifiestan que, si existe lealtad por parte del personal hacia la institución y que, en la organización cada cual no únicamente se preocupa por sus propios intereses, en comparación al 9,21% que manifiestan lo contrario. En conclusión, puedo manifestar que los funcionarios mantienen un buen sentimiento de pertenencia a la institución, en donde se evidenció y promedio de 3,32, el cual equivale a muy bueno (**ver anexo 20 y 21**).

Por lo dicho en párrafos anteriores, y como se observa en la tabla Nro. 9, el nivel del clima organizacional alcanza un promedio total de 3,57 equivalente a muy bueno, en donde la percepción sobre el clima organizacional está por encima del promedio; lo cual significa que la institución cuenta con un buen ambiente de trabajo, sin embargo, existen subfactores que pueden ser mejorados y/o sostenidos.

Dentro de las dimensiones que contienen subfactores que pueden ser mejorados o sostenidos están responsabilidad, conflicto e identidad, ya que son las dimensiones que dieron como resultados los menores promedios en comparación al resto de dimensiones. Dentro de la Figura Nro.4 la dimensión de responsabilidad posee un promedio de 3,06, en donde, en el anexo Nro. 6 se indica que el 4,36% de servidores consideran que en sus direcciones siempre hay una gran cantidad de excusas al momento de cometerse un error y los servidores dentro de las direcciones estudiadas no toman responsabilidades.

Con respecto a la dimensión de conflicto, en la Figura Nro. 4, se demuestra que posee un promedio de 3,09, en la cual, dentro del anexo Nro. 18, un 9,26% de servidores consideran que deben mantenerse callados para evitar los desacuerdos en la institución, de la misma forma un 9,05% manifiestan que los jefes inmediatos fomentan a que se realicen las discusiones abiertas entre las unidades.

Dentro de lo especificado en la dimensión de identidad, en la Figura Nro. 4, se demuestra un promedio de 3,32, en la cual, dentro del anexo Nro. 20 se indica que el 4,74% manifiestan que en la institución no existe mucha lealtad por parte del personal hacia la misma, así mismo, especifican que cada cual se preocupa por sus propios intereses.

En tal sentido, se ha planteado un análisis FODA, el mismo que permitió identificar los puntos fuertes, los puntos débiles, las oportunidades y amenazas del clima organizacional estudiado en las unidades a cargo de la Coordinación General Administrativa Financiera de la Universidad Nacional de Loja.

## 6.1. Análisis FODA

**Tabla 10.**

*Matriz FODA*

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"><li>• F-1: Las tareas y funciones están claramente definidas y lógicamente estructuradas. (Dimensión estructura, preguntas Nro. 1, 2).</li><li>• F-2: Los funcionarios tienen claro, quienes son sus inmediatos superiores y quienes toman las decisiones, las políticas institucionales, tiene claro la estructura organizacional (Dimensión estructura, preguntas Nro. 3, 4,5).</li><li>• F-3: Actividades y procesos definidos, los inmediatos superiores muestran interés para que las normas, procedimientos estén claros (Dimensión estructura, preguntas 6,10).</li><li>• F-4: Los inmediatos superiores, verifican las actividades de sus colaboradores a fin de evitar la existencia de errores. (Dimensión responsabilidad, preguntas 12,13,14,15)</li><li>• F-5: Se establecen planes de capacitación, se reconoce y valora el trabajo que se realiza, la institución le brinda oportunidades de tener nuevos conocimientos, los inmediatos superiores realizan sugerencias a sus colaboradores de cómo realizar mejor su trabajo. (Dimensión recompensa, preguntas 18,19,20,22)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• D-1: Al momento de cometer errores, los servidores no aceptan la responsabilidad. (Dimensión responsabilidad, preguntas 16,17).</li><li>• D-2: Ante un conflicto, los servidores tienen la percepción que, si se mantiene callados evitan desacuerdos y que sus inmediatos superiores buscan la solución a los conflictos mediante la confrontación. (Dimensión conflicto, preguntas 45,47)</li><li>• D-3: Una minoría de servidores, no se identifican con la institución, se preocupan por sus propios intereses fomentando una deslealtad a la institución. (Dimensión identidad, preguntas 51, 52,53)</li></ul>



- 
- F-6: En la institución se realizan las actividades sin prisa tratando de realizarlas correctamente, los inmediatos superiores han aceptado desafíos en los momentos oportunos, en ocasiones se han tomado decisiones que implican desafíos para el logro de objetivos, las decisiones se toman con precaución para lograr su máxima efectividad, (Dimensión riesgo, preguntas 24,25,26,27)
  - F-7: Entre los servidores prevalece una atmosfera laboral amistosa, el clima de trabajo es agradable y sin tensiones, las relaciones de los funcionarios con sus superiores son agradables. (Dimensión relaciones, preguntas 29,30,33)
  - F-8: Los inmediatos superiores manifiestan a sus colaboradores que todo trabajo se puede mejorar, en la institución siempre hay un espíritu de mejoramiento continuo, los inmediatos superiores consideran que, si sus colaboradores están contentos, se puede ser más productivo, los servidores se sienten orgullosos del desempeño realizado. (Dimensión apoyo, preguntas 35,36,37)
  - F-9: Los inmediatos superiores hablan de las aspiraciones que tienen sus colaboradores, los inmediatos superiores y compañeros ayudan a servidores que pasan por situaciones difíciles, en la institución se da mucha importancia al factor humano y como se sienten las personas. (Dimensión estándares de desempeño, preguntas 41,43,44)
  - F-10: Ante un conflicto, los inmediatos superiores, analizan la situación antes de tomar una decisión, también aceptan opiniones
-

---

sobre el conflicto, aunque no estén de acuerdo. (Dimensión conflicto, preguntas 48, 49)

- F-11: La mayoría de los servidores, se sienten orgullosos de pertenecer a la institución, se sienten parte de un equipo que funciona bien, se consideran que son leales a la institución, existen un sentimiento de compañerismo.

---

**Oportunidades**

- O-1 Seminarios de capacitación relacionados con la estructura y filosofía de la UNL
- O-2: Curso gestión del cambio.
- O-3: Políticas institucionales de recompensa psicológica.
- O-4: Curso de Psicología social y las relaciones interpersonales.
- O-5: Curso de equipos de trabajo
- O-6: Curso prevención y resolución de conflictos
- O-7: Normativa o reglamentos institucionales relacionado con el clima organizacional

---

**Amenazas**

- A-1: Rotación de personal
  - A-2: Rotación de puestos directivos
  - A-3: Falta de presupuesto
  - A-4: Cambio de normativa
  - A-5: Grupos de interés
- 

*Nota.* Factores internos, información tomada de las encuestas realizada a los servidores y directivos de las Unidades a cargo de la Coordinación General Administrativa Financiera de la Universidad Nacional de Loja, factores externos relacionados con el tema de estudio.

Elaboración: Elaborado por la investigadora

## 6.2. Formulación de estrategias

En base a la información detallada en la matriz FODA, permitió formular el plan de mejoras, están corresponden a las dimensiones, responsabilidad, conflicto e identidad, como se indicó anteriormente, aunque tiene una valoración promedio de clima organización muy bueno estas requieren atención por ser los promedios más bajos en este estudio.

## 6.3. Estrategias

Frente a las debilidades y considerando las oportunidades se proponen las siguientes estrategias:

- a. (D-1/O-4-, O-5) Seminario virtual, sobre equipos de trabajo y relaciones interpersonales, dirigido a los servidores que conforman las unidades de la Coordinación General Administrativa Financiera de la UNL.
- b. (D-2/O-6) Seminario virtual, sobre la prevención de conflictos, dirigido a los servidores que conforman las unidades de la Coordinación General Administrativa Financiera de la UNL.
- c. (D-3/O-1, O7) Seminario virtual, sobre la filosofía y normativa que rige en la Universidad Nacional de Loja.

**Objetivo específico 2.** *Realizar una propuesta de mejora al clima organizacional en las Unidades a cargo de la Coordinación General Administrativa Financiera de la Universidad Nacional de Loja.*

## 6.4. Plan de Mejoras

A partir de las estrategias planteadas anteriormente, se procederá a realizar el plan de mejoras correspondiente, mismo que se realizará en beneficio de la Institución.

El plan de mejoras está sustentado en los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas referente a las dimensiones establecidas según G. Litwin y H. Stringer (1968), el cual ayudó a la formulación de una propuesta de mejora para las unidades a cargo de la Coordinación General Administrativa Financiera, sosteniendo o manteniendo el promedio obtenido.

Una vez obtenidos los resultados de las encuestas aplicadas a la población estudiada, se determinó que existe un clima organizacional muy bueno, sin embargo, existen subfactores que requieren atención, los cuales son: responsabilidad con un promedio de 3,06, conflicto con un promedio de 3,09, e identidad con un promedio de 3,32.

En este sentido, la finalidad del plan de mejoras es la satisfacción laboral del personal que labora en las unidades antes mencionadas, además, se espera lograr un cambio positivo de los servidores, y se dé una relación laboral adecuada en todo el personal de la Institución.

#### **6.4.1. Objetivos del plan de mejoras**

##### ***6.4.1.1. Objetivo general***

- Formular un plan que contribuya al mejoramiento del clima organizacional en las unidades a cargo de la Coordinación General Administrativa Financiera.

##### ***6.4.1.2. Objetivos específicos***

- Fomentar el trabajo en equipo, colaborativo para el logro de objetivos.
- Prevenir los conflictos en el ámbito laboral.
- Fomentar la identidad y pertenencia a la UNL.

**Tabla 11.**

*Factor a mejorar: Responsabilidad*

<b>Seminario virtual sobre equipos de trabajo y relaciones interpersonales</b>							
<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>	<b>Temas a tratar</b>	<b>Responsables</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Presupuesto</b>
Fomentar el trabajo en equipo, colaborativo para el logro de objetivos.	Realizar el seminario virtual sobre equipos de trabajo y relaciones interpersonales utilizando la plataforma virtual de la UNL	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definición de temas.</li> <li>▪ Establecer la plataforma tecnológica a utilizar.</li> <li>▪ Establecer día y hora para la ejecución.</li> <li>▪ Establecer fecha de inscripción.</li> <li>▪ Establecer fecha de entrega de certificados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plataforma Zoom.</li> <li>▪ Soporte tecnológico.</li> <li>▪ Expositor.</li> <li>▪ Material sobre temas a desarrollar.</li> <li>▪ Diapositivas.</li> <li>▪ Certificados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Herramientas para impulsar la colaboración.</li> <li>▪ Técnicas para fomentar el compromiso en la realización de la actividad laboral.</li> </ul>	Coordinación General Administrativa Financiera.	La capacitación será impartida de manera virtual en el mes de agosto se desarrollará en la jornada matutina.	Al utilizar la plataforma y el expositor pertenecientes a la Universidad, para el desarrollo de esta actividad, no se requiere presupuesto.

*Nota.* Esta tabla muestra el objetivo específico 1, para el mejoramiento de la dimensión Responsabilidad

Elaboración: Elaborado por la investigadora

**Tabla 12.**

*Factor a mejorar: Conflicto*

Seminario virtual sobre la prevención de conflictos							
Objetivo	Estrategia	Actividades	Recursos	Temas a tratar	Responsables	Cronograma	Presupuesto
Prevenir los conflictos en el ámbito laboral.	Realizar el seminario virtual sobre la prevención de conflictos, utilizando la plataforma virtual de la UNL	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definición de temas.</li> <li>▪ Establecer la plataforma tecnológica a utilizar.</li> <li>▪ Establecer día y hora para la ejecución.</li> <li>▪ Establecer fecha de inscripción.</li> <li>▪ Establecer fecha de entrega de certificados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plataforma Zoom.</li> <li>▪ Soporte tecnológico.</li> <li>▪ Expositor.</li> <li>▪ Material sobre temas a desarrollar.</li> <li>▪ Diapositivas.</li> <li>▪ Certificados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Importancia de la resolución de conflicto en el ámbito laboral.</li> <li>▪ Técnicas de prevención de conflictos laborales, pasos a seguir.</li> </ul>	Coordinación General Administrativa Financiera	La capacitación será impartida de manera virtual en el mes de septiembre se desarrollará en la jornada matutina.	Al utilizar la plataforma y el expositor pertenecientes a la Universidad, para el desarrollo de esta actividad, no se requiere presupuesto.

*Nota.* Esta tabla muestra el objetivo específico 2, para el mejoramiento de la dimensión Conflicto

Elaboración: Elaborado por la investigadora

**Tabla 13.**

*Factor a mejorar: Identidad*

Seminario virtual sobre la filosofía y normativa que rige en la Universidad Nacional de Loja.							
Objetivo	Estrategia	Actividades	Recursos	Temas a tratar	Responsables	Cronograma	Presupuesto
Fomentar la identidad y pertenencia a la UNL.	Realizar el seminario virtual sobre la filosofía y normativa que rige en la Universidad Nacional de Loja.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definición de temas.</li> <li>▪ Establecer la plataforma tecnológica a utilizar.</li> <li>▪ Establecer día y hora para la ejecución.</li> <li>▪ Establecer fecha de inscripción.</li> <li>▪ Establecer fecha de entrega de certificados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plataforma Zoom.</li> <li>▪ Soporte tecnológico.</li> <li>▪ Expositor.</li> <li>▪ Material sobre temas a desarrollar.</li> <li>▪ Diapositivas.</li> <li>▪ Certificados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Misión y visión de la Institución</li> <li>▪ Plan Estratégico de Desarrollo Institucional vigente en la Institución.</li> </ul>	Coordinación General Administrativa Financiera	La capacitación será impartida de manera virtual en el mes de octubre se desarrollará en la jornada matutina.	Al utilizar la plataforma y el expositor pertenecientes a la Universidad, para el desarrollo de esta actividad, no se requiere presupuesto.

*Nota.* Esta tabla muestra el objetivo específico 3, para el mejoramiento de la dimensión Identidad

Elaboración: Elaborado por la investigadora

El objetivo principal del presente plan de mejoras planteado, es mantener o mejorar las dimensiones que han sido considerada bajas en cuanto al promedio brindado por el estudio realizado. El presente plan de mejoras ayuda a tener de una manera organizada priorizada y detallada las acciones para una mejora. La utilización de este plan debe ir encaminado a aumentar la satisfacción laboral de los administrativos que laboran en las unidades a cargo de la Coordinación General Administrativa Financiera.



## 7. **Discusión**

Según lo mencionado por Olivera-Garay et al. (2021) el clima organizacional posee un efecto en la calidad de aquellos que participan en el desarrollo de una Institución, en donde se destaca la participación, motivación y el fortalecimiento de la amistad entre los colaboradores. Los autores Tito Huamaní & Arauz Chavez (2015) establecen que el clima organizacional influye tanto positiva como negativamente en el comportamiento de los miembros de una organización. Si el clima organizacional es bueno, los empleados se desenvolverán con mayor eficiencia y con ánimos de tener un mejor desempeño y una mayor satisfacción.

**Objetivo específico 1.** Identificar los factores que influyen en el clima organizacional de las unidades a cargo de la Coordinación General Administrativa Financiera de la Universidad Nacional de Loja.

El estudio del clima organizacional comprende un concepto fundamental para el desarrollo de las instituciones haciendo énfasis en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales. Como es mencionado por los autores Litwin y Stringer (1968) el clima organizacional hace referencia a un grupo de propiedades que pertenecen al entorno de la vida laboral, las mismas que son capaces de ser medidas y percibidas de manera directa o indirectamente por los trabajadores que viven y trabajan en dicho entorno, lo cual influye en su comportamiento. De la misma forma, los autores Acosta & Venegas (2010) establecen que la teoría de Litwin y Stringer (1968) hace referencia a la explicación de aspectos importantes de la conducta de las personas que laboran en una organización, basándose en el concepto de la motivación y el clima organizacional. Estos autores tratan de describir los factores que determinan las situaciones ambientales más influyentes sobre la conducta y percepción humana.

De la aplicación de las nueve dimensiones establecidas por Litwin y Stringer se obtuvo un valor promedio del clima organizacional de 3,57, en donde, según lo establecido en la escala tomada a partir de la Norma técnica para medición de clima laboral y cultura organizacional del sector público (2018) este promedio significa que el clima organizacional de las unidades a cargo de la Coordinación General Administrativa Financiera es muy bueno, y se encuentra por encima del promedio; de igual manera, en la norma mencionada se manifiesta que este promedio es referido a que la unidad cuenta con un buen ambiente de trabajo, sin embargo, existen sub-factores que pueden ser mejorados y/o sostenidos. De las nueve dimensiones aplicadas en las encuestas a 95 servidores de la institución, tres de ellas obtuvieron un promedio inferior a 3,50, las cuales son; dimensión de responsabilidad la misma que posee

un promedio de 3,06, conflicto con un promedio de 3,09, e identidad con un promedio de identidad con 3,32. La dimensión de responsabilidad es importante debido a que, según lo señalado por (Acosta & Venegas, 2010) es la dimensión referida a la percepción del individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, y, el crearse sus propias exigencias, por lo tanto, si no se toma las responsabilidades necesarias para el desarrollo de una tarea, no se logrará los resultados esperados en el cumplimiento de los trámites asignados a la dirección, por lo tanto su clima organizacional se verá afectado. De igual manera, los autores (Acosta & Venegas, 2010) se refieren al conflicto como el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan, es por esto que se habla de una dimensión fundamental, la cual ayudará a fortalecer ideas y formar un pensamiento crítico entre direcciones. De la misma manera, los autores mencionados hacen referencia al concepto de identidad, el cual es referido al sentimiento de pertenencia a la organización, un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo, dimensión esencial para adquirir valor emocional y el desarrollo de actitud de respeto por sus compañero de trabajo.

Para el mejoramiento de estas dimensiones se aplicó una matriz FODA, la misma que permitió plantear estrategias que sirven para que los servidores públicos puedan obtener una oportunidad de mejorar las dimensiones en su clima organizacional y aumentar la satisfacción de los mismo en la institución.

**Objetivo específico 2.** Realizar una propuesta de mejora al clima organizacional en las Unidades a cargo de la Coordinación General Administrativa Financiera de la Universidad Nacional de Loja.

Partiendo del diagnóstico realizado a partir de la aplicación de la teoría de Litwin y Stringer (1968), se logró identificar las fortalezas y debilidades de los servidores públicos, las cuales tienen relación con el cumplimiento de sus funciones.

Cabe mencionar que Trujillo (2014) establece que un plan de mejoras es un conjunto de elementos que permiten tener un control sobre las acciones de mejoramiento necesarias para corregir las desviaciones encontradas en el Sistema de Control Interno y en la gestión de operaciones, las cuales se generan como consecuencia de los procesos de autoevaluación y de las observaciones formales provenientes de los órganos de control.

Al realizar un análisis de las dimensiones aplicadas en el presente estudio, se tomó en consideración: fomentar el trabajo en equipo, colaborativo para el logro de objetivos; prevenir y dar solución a los conflictos en el ámbito laboral; y, fomentar la identidad y pertenencia a la UNL.

Al subsanar los promedios bajos obtenidos dentro de las unidades a cargo de la Coordinación General Administrativa Financiera de la Universidad Nacional de Loja, permitirá que el clima organizacional sea agradable y satisfactorio para los servidores de dicha Institución.

## 8. Conclusiones

De los resultados obtenidos en la presente investigación, se concluye que el clima organizacional de las unidades a cargo de la Coordinación General Administrativa Financiera de la Universidad Nacional de Loja, de forma general es satisfactorio.

- De los 95 servidores encuestados, las dimensiones del clima organizacional que influyen positivamente en la población estudiada son riesgo y apoyo, con un promedio mayor a 4,00, equivalente a excelente, de igual manera, las dimensiones estructura, relaciones, recompensa y estándares de desempeño, todos con un promedio mayor a 3,50, el cual equivale a muy bueno. Por otro lado, son destacadas las dimensiones a mejorar que se encuentran con valores menores, sin embargo, no significa que posean un mal clima organizacional, las cuales son identidad con 3,32, conflicto con 3,09 y responsabilidad con 3,06.

- En función a los factores que fueron identificados con valores menores, se elaboró un plan de mejoras enfocado en estas dimensiones cuya finalidad es que las mismas alcancen un nivel de satisfacción alto y el clima organizacional sea mejorado.

- El plan de mejoras fue propuesto en base a las dimensiones que obtuvieron un valor inferior, en comparación al resto de dimensiones, con la finalidad de lograr una relación laboral agradable, por lo que, dicho plan está estructurado de objetivos, estrategias, actividades, recursos, temas a tratar, unidades responsables, cronograma y presupuesto.

## 9. Recomendaciones

Una vez realizado el diagnóstico del clima organizacional en las unidades a cargo de la Coordinación General Administrativa Financiera de la Universidad Nacional de Loja, se recomienda a las autoridades de la institución lo siguiente:

- Se recomienda a la Coordinación General Administrativa Financiera realizar cada año un estudio del clima organizacional, esto con la finalidad de velar por el bienestar tanto de los directivos como de los servidores respecto a la responsabilidad con las tareas asignadas, así mismo, mantenerse alerta sobre el nivel de confianza existente en cada una de las direcciones.
- Se recomienda a la Coordinación General Administrativa Financiera fomentar el compromiso en el trabajo mediante el trabajo en equipo, colaborativo para el logro de objetivos, de igual manera, prevenir los conflictos en el ámbito laboral; y fomentar la identidad y pertenencia a la UNL.
- Se recomienda a la Coordinación General Administrativa Financiera aplicar el plan de mejoras propuesto con la finalidad de generar un clima organizacional equilibrado y desarrollado.

## 10. Bibliografía

- Acosta, B., & Venegas, C. (2010). *Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio* (Vol. 13). <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsiv13n1/a11.pdf>
- Cañas, M. (2016). *Estudio sobre el contrato psicológico y su influencia en la calidad de vida laboral*. [http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11242/DISERTACION\\_MELISA%20ALEJANDRA%20CA%20C3%91AS%20COBOS.pdf?sequence=1](http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11242/DISERTACION_MELISA%20ALEJANDRA%20CA%20C3%91AS%20COBOS.pdf?sequence=1)
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Constitución de la republica del ecuador. In *Registro Oficial* (Vol. 449, Issue 20). [www.lexis.com.ec](http://www.lexis.com.ec)
- Echezuria, A., & Rivas, A. (2001). *Estudio de Clima Organizacional en la unidad de Recursos Humanos en una muestra de Organismos Públicos y Empresas Privadas*. Universidad Católica Andrés Bello.
- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual the organizational CLimate and its diagnosis a ConCeptual approximation*. <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/n42/n42a4.pdf>.
- García, M., & Ibarra Luis. (2009). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato*. Universidad de Guanajuato.
- Lourdes, A., Armenteros, I., Tamara, Z., & García, S. (2015). *Generalidades del clima organizacional An Overview of the Organizational Climate*. [http://www.bvs.sld.cu/revistas/spu/vol39\\_2\\_13/sp](http://www.bvs.sld.cu/revistas/spu/vol39_2_13/sp)
- María, M. A., Pérez, S., Ana, D., Milian, J. G., Pedro, D., Puig, L., Pablo, L., Cabrera, D. I., & Perdomo, V. (2015). Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública Systemic organizational climate approach and its implementation in the public health care. In *Revista Cubana de Salud Pública* (Vol. 41, Issue 1). <http://scielo.sld.cu>
- Ministerio del Trabajo. (2018). *Norma Técnica para medición de Clima Laboral y Cultura organizacional del sector público. Acuerdo Ministerial 2018-0138*.
- Morales, A. M., Carlos, R., Junior, O., Gonzalez, M., Ramiro, J., & Calderon, R. (2018). *Plan de mejoramiento del clima organizacional del área de servicio al cliente de la empresa Cavipetrol sede Barrancabermeja autores: Universidad Cooperativa de Colombia Facultad de Ciencias Administrativas y Contables programa de administración de empresas Barrancabermeja 2018*. [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7352/2/2018\\_Morales,Mosquera&Roza\\_Clima%20Organizacional\\_ServicioCliente.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7352/2/2018_Morales,Mosquera&Roza_Clima%20Organizacional_ServicioCliente.pdf)
- Olivera-Garay, Y. J., Leyva-Cubillas, L. L., & Napán-Yactayo, A. C. (2021). Organizational climate and its influence on the work performance of workers. *Revista Científica de La UCSA*, 8(2), 3–12. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.02.003>
- Peña, H. (2010). *Aprendizaje Organizativo y Perdurabilidad Empresarial: Un Estudio de los Factores Determinantes en las Empresas de la Región de Monterrey (México)*.

<https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?idFichero=7MJ8WsNZIbk%3D>

*Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2019-2023*. (n.d.). Retrieved September 5, 2022, from <https://unl.edu.ec/sites/default/files/2019-12/PEDI%202019-2020.pdf>

Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*.

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf;jsessionid=5AAACE410385FDEC59D96E75498B5EF4A.jvm1?sequence=1>

*Reglamento General a la Ley Orgánico del Servicio Público*. (2018). [www.lexis.com.ec](http://www.lexis.com.ec)

Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio  
Organizational climate in a service company. In / *Revista Educación en Valores. Universidad de Carabobo. Enero-Junio* (Vol. 1).

Tito Huamaní, P. L., & Arauz Chavez, A. R. (2015). *El clima laboral y la satisfacción de los colaboradores del instituto nacional materno perinatal the work environment and satisfaction of employees of the national institute maternal perinatal*. In n° (vol. 18). <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/11737/10512>

Trujillo, N. (2014). *Plan de mejoramiento del clima organizacional en las oficinas administrativas de la Iglesia de Jesucristo de los santos de los últimos días en el Ecuador*. <http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/973/1/UISRAEL%20-%20EC%20ADME%20-%20378.242%20-%20108.pdf>

Universidad Nacional de Loja. (2021). *UNL cumple 161 años*.

Universidad Nacional de Loja. (2022). *Organigrama Estructural de la Coordinación General Administrativa Financiera*.

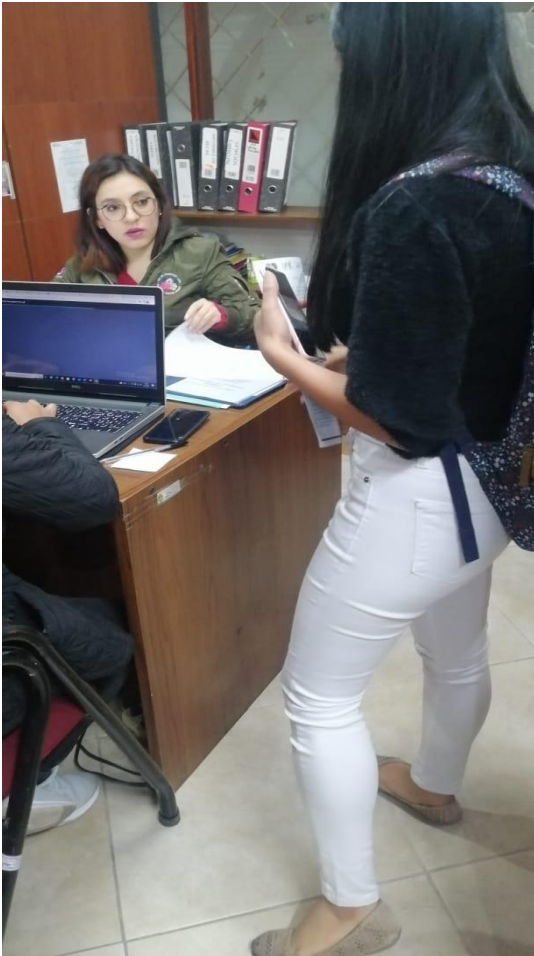
Williams, L. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública*. <http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>

## 11. Anexos

### Anexo 1: Evidencias del trabajo realizado para la recolección de información







**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**FACULTAD JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Como parte de mi proceso de graduación, la presente encuesta tiene como propósito realizar un diagnóstico del Clima Organizacional de los funcionarios que forman parte de la Coordinación General Administrativa Financiera, por ello me dirijo a usted de la manera más comedida para solicitarle se digne a contestar las siguientes preguntas.

La presente no solicita información personal y la obtenida es confidencial y de carácter netamente académico, no existen respuestas correctas o incorrectas.

*Muchas gracias por su colaboración*

**1. Datos Generales**

<b>Fecha:</b>	
<b>Edad:</b>	
<b>Sexo:</b>	
<b>Departamento en el que labora:</b>	

**2. Opciones de respuesta**

Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la cual este de acuerdo

1	2	3	4	5
<b>Altamente en Desacuerdo</b>	<b>Parcialmente en Desacuerdo</b>	<b>Ni en Desacuerdo Ni en Acuerdo</b>	<b>Parcialmente de Acuerdo</b>	<b>Altamente de Acuerdo</b>
			<b>X</b>	

<b>Banco de preguntas</b>	<b>Altamente en Desacuerdo</b>	<b>Parcialmente en Desacuerdo</b>	<b>Ni en Desacuerdo Ni en Acuerdo</b>	<b>Parcialmente de Acuerdo</b>	<b>Altamente de Acuerdo</b>
1. En esta Dirección las tareas están claramente definidas.					
2. En esta Dirección las tareas están lógicamente estructuradas.					
3. En esta Dirección se tiene claro quién manda y toma las decisiones.					

4. Conozco claramente las políticas de esta Institución					
5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta Institución.					
6. En esta Dirección están claramente definidos los procesos para el desarrollo de las actividades.					
7. El exceso de reglas y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta.					
8. En esta Dirección la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.					
9. En esta Dirección a veces no se tiene claro a quien reportar.					
10. Su jefe inmediato superior muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.					
11. En esta Dirección no se confía mucho en juicios individuales, casi todo se verifica dos veces.					
12. A mi jefe inmediato superior le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo.					
13. Mi jefe inmediato superior sólo traza planes generales de lo que debo hacer, de resto yo soy responsable por el trabajo realizado.					
14. En esta Dirección salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.					
15. La filosofía de la Institución enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.					
16. En esta Dirección, cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.					
17. En esta Dirección uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.					
18. En esta Dirección se establece planes de capacitación propuesto por su jefe inmediato superior.					
19. En esta Dirección, su jefe inmediato superior reconoce y valora el trabajo que usted realiza.					
20. Considera que la Institución le brinda oportunidades de obtener nuevos conocimientos y habilidades.					

21. Mi jefe inmediato superior únicamente observa cuando me equivoco en mi trabajo.					
22. En esta Dirección usted recibe sugerencias de cómo realizar mejor su trabajo por parte de su jefe inmediato superior.					
23. Cuando cometo un error en mi desempeño laboral me sancionan.					
24. La filosofía de esta Dirección es en realizar las cosas lentas, pero correctamente.					
25. Esta Dirección ha tomado riesgos en los momentos oportunos.					
26. En esta Dirección tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para cumplir con los objetivos institucionales.					
27. La toma de decisiones en esta Institución se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.					
28. Aquí el jefe inmediato superior se arriesga por una buena idea.					
29. Entre los funcionarios de esta Dirección prevalece una atmósfera amistosa.					
30. Esta Dirección se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.					
31. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.					
32. Las personas en esta Dirección tienden a ser frías y reservadas entre sí.					
33. Las relaciones jefe inmediato superior-funcionario tienden a ser agradables.					
34. En esta Dirección se exige un rendimiento bastante alto.					
35. El jefe inmediato superior piensa que todo trabajo se puede mejorar.					
36. En esta Dirección siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.					
37. El jefe inmediato superior piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien.					
38. En esta Dirección es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.					
39. Me siento orgulloso de mi desempeño.					

40. Si me equivoco, las cosas van mal con mi jefe inmediato superior.					
41. En esta Dirección el jefe inmediato superior habla acerca de mis aspiraciones dentro de la misma.					
42. Las personas dentro de esta Dirección no confían verdaderamente una de la otra.					
43. Mi jefe inmediato superior y compañeros me ayudan cuando tengo una situación difícil.					
44. En esta Dirección se da mucha importancia al factor humano, cómo se sienten las personas.					
45. En esta Dirección se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.					
46. La actitud de mi jefe inmediato superior es que el conflicto entre direcciones puede ser bastante saludable.					
47. El jefe inmediato superior siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos.					
48. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mi jefe inmediato superior.					
49. Lo más importante de la Institución, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.					
50. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta Institución.					
51. Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.					
52. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la Institución.					
53. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.					

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**FACULTAD JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Como parte de mi proceso de graduación, la presente entrevista tiene como propósito realizar un diagnóstico del Clima Organizacional de los funcionarios que forman parte de la Coordinación General Administrativa Financiera, por ello me dirijo a usted de la manera más comedida para solicitarle se digne a contestar las siguientes preguntas.

La presente no solicita información personal y la obtenida es confidencial y de carácter netamente académico, no existen respuestas correctas o incorrectas.

1. Considera usted que las políticas, procedimientos y normas organizacionales estan claramente definidas en cada una de las Direcciones a su cargo.
2. Considera usted que los Directivos que forman parte de su Coordinación ejercen su cargo con responsabilidad.
3. Considera usted que el reconocimiento es bueno al momento de realizar bien una tarea.
4. Los directivos que forman parte de su Coordinación, toman las decisiones autónomamente o lo hacen a traves de usted como coordinador.
5. Cree usted que la relación laboral entre las diversas Direcciones es buena.
6. Considera usted que si las personas estan contentas la productividad marchará bien.
7. Considera usted que la relaciones interpersonales entre Jefe Inmediato Superior y Funcionario es buena.
8. Al existir un conflicto entre las Direcciones a su cargo, qué hace para resolverlo.
9. Considera usted que el personal que esta bajo su coordinación demuestra compromiso institucional.

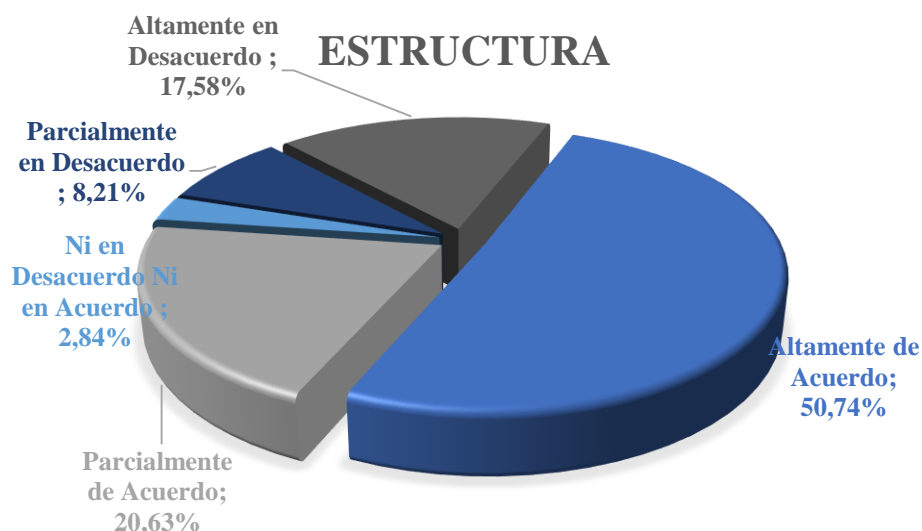
*Muchas gracias por su colaboración*

Anexo 4: Dimensión Estructura

Banco de Preguntas	Altamente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Ni en Desacuerdo o Ni en Acuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Altamente en Desacuerdo
<b>1.- En esta Dirección las tareas están claramente definidas.</b>	6,42%	3,16%	0,11%	0,11%	0,21%
<b>2.- En esta Dirección las tareas están lógicamente estructuradas.</b>	6,63%	3,05%	0,11%	0,00%	0,21%
<b>3.- En esta Dirección se tiene claro quién manda y toma las decisiones.</b>	7,58%	2,21%	0,00%	0,11%	0,11%
<b>4.- Conozco claramente las políticas de esta Institución.</b>	7,89%	1,89%	0,11%	0,00%	0,11%
<b>5.- Conozco claramente la estructura organizativa de esta Institución.</b>	5,89%	3,89%	0,11%	0,11%	0,00%
<b>6.- En esta Dirección están claramente definidos los procesos para el desarrollo de las actividades.</b>	6,11%	3,26%	0,32%	0,00%	0,32%
<b>7.- El exceso de reglas y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta.</b>	0,53%	0,42%	1,05%	4,53%	3,47%
<b>8.- En esta Dirección la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.</b>	0,84%	0,32%	0,63%	2,00%	6,21%
<b>9.- En esta Dirección a veces no se tiene claro a quien reportar.</b>	0,84%	0,63%	0,42%	1,16%	6,95%

<b>10.- Su jefe inmediato superior muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.</b>	8,00%	1,79%	0,00%	0,21%	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>50,74%</b>	<b>20,63%</b>	<b>2,84%</b>	<b>8,21%</b>	<b>17,58%</b>

Anexo 5: Figura Dimensión Estructura



Anexo 6: Dimensión Responsabilidad

Banco de Preguntas	Altamente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Ni en Desacuerdo Ni en Acuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Altamente en Desacuerdo
<b>11.- En esta Dirección no se confía mucho en juicios individuales, casi todo se verifica dos veces.</b>	3,76%	1,65%	0,90%	2,11%	5,86%
<b>12.- A mi jefe inmediato superior le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo.</b>	6,47%	2,26%	0,60%	1,65%	3,31%
<b>13.- Mi jefe inmediato superior sólo traza planes generales de lo que debo hacer, de resto yo soy responsable por el trabajo realizado.</b>	6,62%	2,71%	0,75%	1,20%	3,01%



<b>14.- En esta Dirección salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.</b>	6,77%	2,41%	1,05%	1,80%	2,26%
<b>15.- La filosofía de la Institución enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.</b>	6,92%	2,11%	0,90%	0,60%	3,76%
<b>16.- En esta Dirección, cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.</b>	2,71%	1,05%	1,05%	1,65%	7,82%
<b>17.- En esta Dirección uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.</b>	1,65%	1,20%	1,35%	4,06%	6,02%
<b>TOTAL</b>	<b>34,89%</b>	<b>13,38%</b>	<b>6,62%</b>	<b>13,08%</b>	<b>32,03%</b>

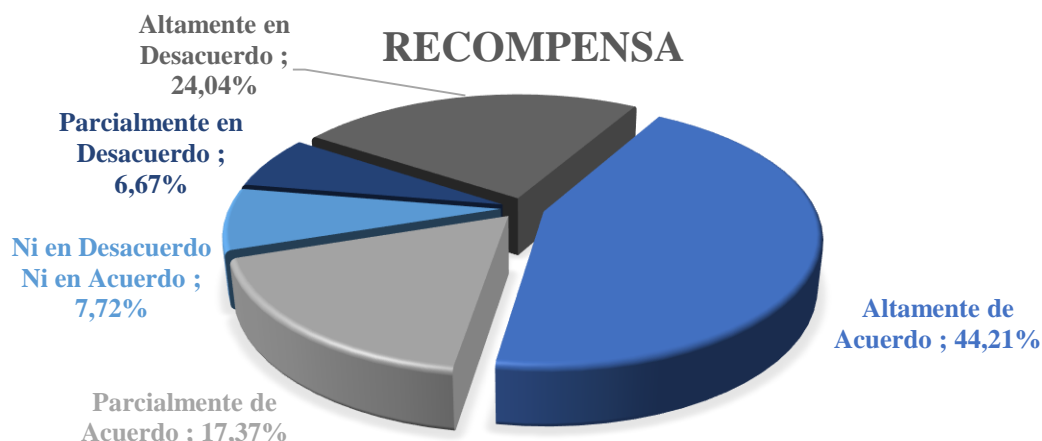
Anexo 7: Figura Dimensión Responsabilidad



Anexo 8: Dimensión Recompensa

Banco de Preguntas	Altamente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Ni en Desacuerdo Ni en Acuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Altamente en Desacuerdo
<b>18.- En esta Dirección se establece planes de capacitación propuesto por su jefe inmediato superior.</b>	9,65%	4,04%	2,11%	0,35%	0,53%
<b>19.- En esta Dirección, su jefe inmediato superior reconoce y valora el trabajo que usted realiza.</b>	11,23%	3,68%	0,70%	0,70%	0,35%
<b>20.- Considera que la Institución le brinda oportunidades de obtener nuevos conocimientos y habilidades.</b>	8,77%	3,68%	1,05%	0,70%	2,46%
<b>21.- Mi jefe inmediato superior únicamente observa cuando me equivoco en mi trabajo.</b>	1,75%	1,40%	1,58%	2,98%	8,95%
<b>22.- En esta Dirección usted recibe sugerencias de cómo realizar mejor su trabajo por parte de su jefe inmediato superior.</b>	11,40%	2,98%	0,88%	0,35%	1,05%
<b>23.- Cuando cometo un error en mi desempeño laboral me sancionan.</b>	1,40%	1,58%	1,40%	1,58%	10,70%
<b>TOTAL</b>	<b>44,21%</b>	<b>17,37%</b>	<b>7,72%</b>	<b>6,67%</b>	<b>24,04%</b>

Anexo 9: Figura Dimensión Recompensa

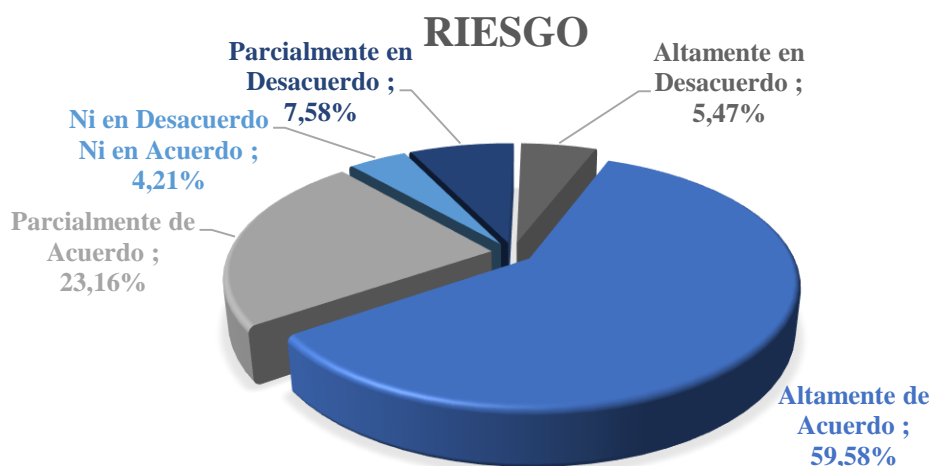


Anexo 10: Dimensión Riesgo

Banco de Preguntas	Altamente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Ni en Desacuerdo Ni en Acuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Altamente en Desacuerdo
<b>24.- La filosofía de esta Dirección es en realizar las cosas lentas, pero correctamente.</b>	10,74%	3,58%	1,05%	2,53%	2,11%
<b>25.- Esta Dirección ha tomado riesgos en los momentos oportunos.</b>	12,63%	4,42%	0,42%	1,05%	1,47%
<b>26.- En esta Dirección tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para cumplir con los objetivos institucionales.</b>	10,53%	5,26%	0,63%	1,89%	1,68%
<b>27.- La toma de decisiones en esta Institución se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.</b>	12,21%	5,68%	1,26%	0,84%	0,00%

<b>28.- Aquí el jefe inmediato superior se arriesga por una buena idea.</b>	13,47%	4,21%	0,84%	1,26%	0,21%
<b>TOTAL</b>	<b>59,58%</b>	<b>23,16%</b>	<b>4,21%</b>	<b>7,58%</b>	<b>5,47%</b>

Anexo 11: Figura Dimensión Riesgo



Anexo 12: Dimensión relaciones

Banco de Preguntas	Altamente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Ni en Desacuerdo Ni en Acuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Altamente en Desacuerdo
<b>29.- Entre los funcionarios de esta Dirección prevalece una atmósfera amistosa.</b>	14,32%	3,58%	1,26%	0,00%	0,84%
<b>30.- Esta Dirección se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.</b>	13,05%	5,26%	1,68%	0,00%	0,00%
<b>31.- Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta Institución.</b>	2,32%	2,11%	1,47%	3,58%	10,53%

<b>32.- Las personas en esta Dirección tienden a ser frías y reservadas entre sí.</b>	1,89%	1,89%	2,11%	2,32%	11,79%
<b>33.- Las relaciones jefe inmediato superior-funcionario tienden a ser agradables.</b>	15,16%	3,16%	0,42%	0,00%	1,26%
<b>TOTAL</b>	<b>46,74%</b>	<b>16,00%</b>	<b>6,95%</b>	<b>5,89%</b>	<b>24,42%</b>

Anexo 13: Figura Dimensión Relaciones

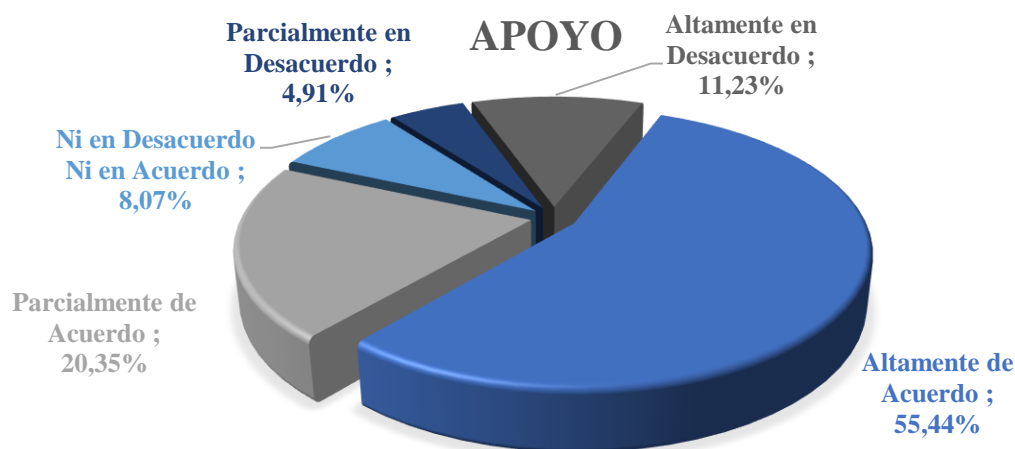


Anexo 14: Dimensión Apoyo

Banco de Preguntas	Altamente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Ni en Desacuerdo Ni en Acuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Altamente en Desacuerdo
<b>34.- En esta Dirección se exige un rendimiento bastante alto.</b>	11,23%	4,56%	0,35%	0,35%	0,18%
<b>35.- El jefe inmediato superior piensa que todo trabajo se puede mejorar.</b>	11,23%	3,68%	1,40%	0,35%	0,00%

<b>36.- En esta Dirección siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.</b>	6,84%	4,39%	1,23%	1,40%	2,81%
<b>37.- El jefe inmediato superior piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien.</b>	10,53%	3,33%	1,93%	0,53%	0,35%
<b>38.- En esta Dirección es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.</b>	2,63%	1,05%	2,81%	2,28%	7,89%
<b>39. Me siento orgulloso de mi desempeño.</b>	12,98%	3,33%	0,35%	0,00%	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>55,44%</b>	<b>20,35%</b>	<b>8,07%</b>	<b>4,91%</b>	<b>11,23%</b>

Anexo 15: Figura Dimensión Apoyo

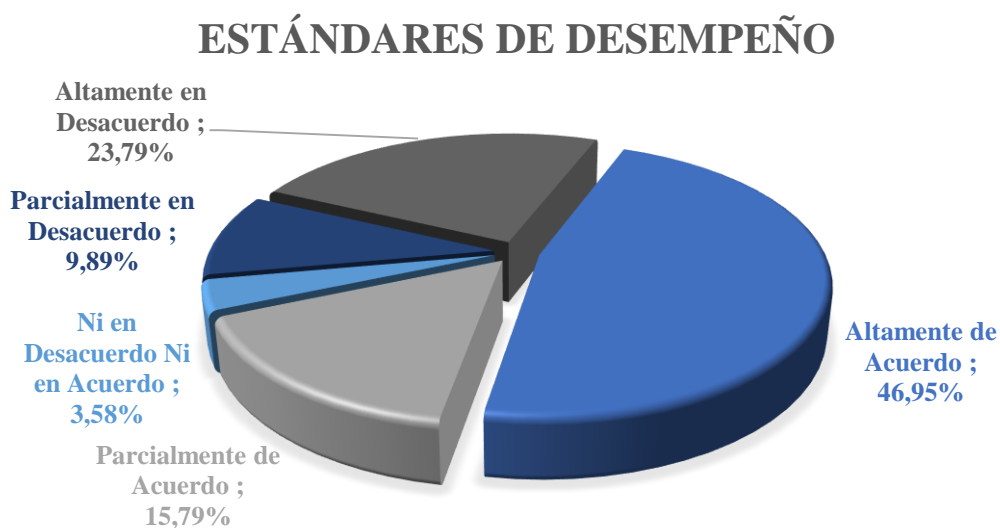


Anexo 16: Dimensión Estándares de Desempeño

Banco de Preguntas	Altamente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Ni en Desacuerdo ; Ni en Acuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Altamente en Desacuerdo
<b>40.- Si me equivoco, las cosas van mal con mi jefe inmediato superior.</b>	1,68%	1,89%	1,26%	3,16%	12,00%

<b>41.- En esta Dirección el jefe inmediato superior habla acerca de mis aspiraciones dentro de la misma.</b>	12,42%	4,00%	0,42%	1,47%	1,68%
<b>42.- Las personas dentro de esta Dirección no confían verdaderamente una de la otra.</b>	2,74%	2,11%	1,05%	4,21%	9,89%
<b>43.- Mi jefe inmediato superior y compañeros me ayudan cuando tengo una situación difícil.</b>	15,58%	3,37%	0,42%	0,63%	0,00%
<b>44.- En esta Dirección se da mucha importancia al factor humano, cómo se sienten las personas.</b>	14,53%	4,42%	0,42%	0,42%	0,21%
<b>TOTAL</b>	<b>46,95%</b>	<b>15,79%</b>	<b>3,58%</b>	<b>9,89%</b>	<b>23,79%</b>

Anexo 17: Figura Dimensión Estándares de Desempeño

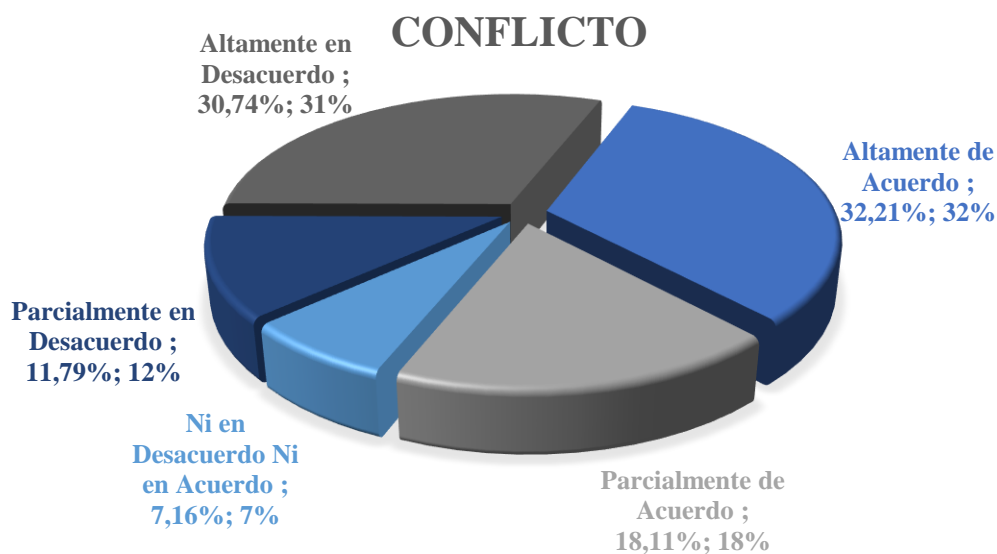


Anexo 18: Dimensión Conflicto

<b>Banco de Preguntas</b>	<b>Altamente de Acuerdo</b>	<b>Parcialmente de Acuerdo</b>	<b>Ni en Desacuerdo Ni en Acuerdo</b>	<b>Parcialmente en Desacuerdo</b>	<b>Altamente en Desacuerdo</b>
<b>45.- En esta Dirección se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.</b>	9,26%	2,95%	1,26%	3,37%	3,16%
<b>46.- La actitud de mi jefe inmediato superior es que el conflicto entre direcciones puede ser bastante saludable.</b>	1,47%	1,26%	2,11%	3,58%	11,58%
<b>47.- El jefe inmediato superior siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos.</b>	9,05%	4,00%	1,47%	1,26%	4,21%
<b>48.- Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mi jefe inmediato superior.</b>	10,11%	7,37%	0,42%	0,00%	2,11%
<b>49.- Lo más importante de la Institución, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.</b>	2,32%	2,53%	1,89%	3,58%	9,68%
<b>TOTAL</b>	<b>32,21%</b>	<b>18,11%</b>	<b>7,16%</b>	<b>11,79%</b>	<b>30,74%</b>

Anexo 19: Figura Dimensión Conflicto

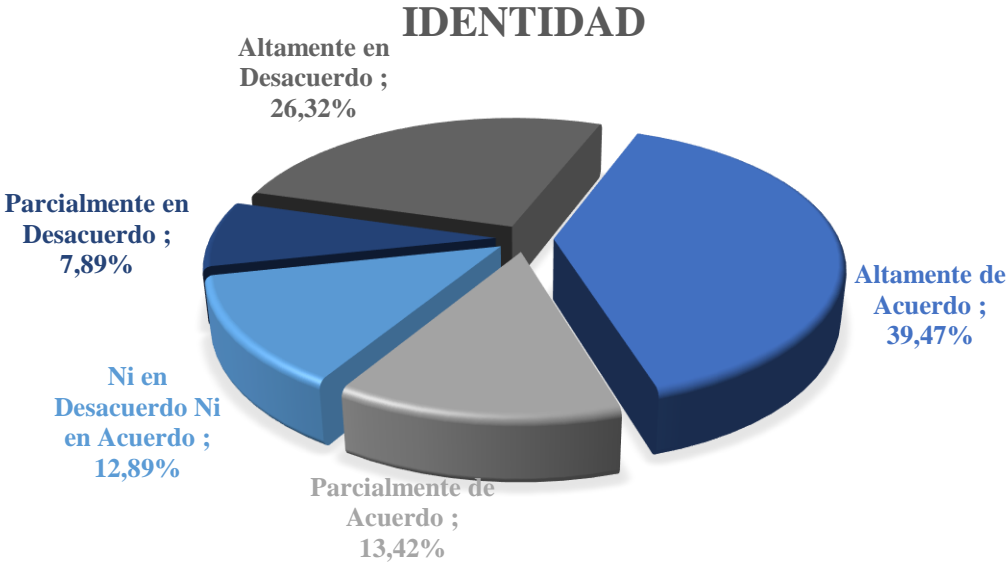




#### Anexo 20: Dimensión Identidad

Banco de Preguntas	Altamente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Ni en Desacuerdo Ni en Acuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Altamente en Desacuerdo
<b>50.- Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta Institución.</b>	17,89%	5,00%	1,58%	0,53%	0,00%
<b>51.- Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.</b>	16,84%	3,95%	3,68%	0,53%	0,00%
<b>52.- Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la Institución.</b>	2,63%	2,89%	4,21%	3,42%	11,84%
<b>53.- En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.</b>	2,11%	1,58%	3,42%	3,42%	14,47%
<b>TOTAL</b>	<b>39,47%</b>	<b>13,42%</b>	<b>12,89%</b>	<b>7,89%</b>	<b>26,32%</b>

Anexo 21: Figura Dimensión Identidad



## Anexo 22: Pertinencia



UNL

Universidad  
Nacional  
de Loja

Carrera de  
Administración  
Pública

Loja, 18 de mayo de 2022

### Ingeniero

José Rodrigo Maldonado Quezada, MAPP  
**DIRECTOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**  
En su Despacho. –

De mi consideración:

Para su conocimiento y fines consiguientes me dirijo a su Autoridad, para hacerle llegar el informe sobre estructura y coherencia del proyecto de tesis, cuyo título es **"El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja Periodo 2022"**, presentado por la postulante Srta. **Ketty Morayma Roa Armijos**, estudiante de décimo ciclo de la carrera de Administración Pública, como requisito previo a obtener el Grado y Título de Ingeniera en Administración Pública.

En cumplimiento de lo dispuesto en el Art. 134 del Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja vigente, que textualmente en su parte pertinente dice: **"El informe será remitido al Coordinador dentro de los ocho días laborables. Con el informe favorable se designará el Director de Tesis."** Me cumple presentar el presente **INFORME SOBRE LA ESTRUCTURA Y COHERENCIA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN** al tenor de lo siguiente:

1. El proyecto de tesis individual presentado cumple con la estructura de acuerdo con la normativa vigente: Tema, Problemática, Justificación, Objetivos, Marco Teórico, Metodología, Cronograma, Presupuesto y financiamiento, Bibliografía.
2. El tema del proyecto queda de la siguiente manera: **"Diagnóstico del clima organizacional en las Unidades a cargo de la Coordinación General Administrativa Financiera de la Universidad Nacional de Loja, Periodo de estudio 2022"**
3. Los Objetivos del proyecto quedan de la siguiente manera:  
**Objetivo General:** Desarrollar un diagnóstico del clima organizacional en las Unidades a cargo de la Coordinación General Administrativa Financiera de la Universidad Nacional de Loja.  
**Objetivos Específicos**
  - Identificar los factores que influyen en el clima organizacional de las Unidades a cargo de la Coordinación General Administrativa Financiera de la Universidad Nacional de Loja.
  - Realizar una propuesta de mejora al clima organizacional en las Unidades a cargo de la Coordinación General Administrativa Financiera de la Universidad Nacional de Loja.

En base a los antecedentes expuestos me permito emitir un informe **FAVORABLE** con relación al proyecto de tesis presentado, para que la aspirante continúe con el trámite pertinente.



Atentamente,



**Jimmy Jumbo Valladolid**  
**DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Facultad Jurídica, Social y Administrativa  
072-54 7929  
Ciudad Universitaria "Guillermo Falconi Espinosa",  
Casilla letra "S", Sector La Argelia · Loja - Ecuador

## Anexo 23: Designación de director de tesis


 1859		Universidad Nacional de Loja	Carrera de Administración Pública
---	---	------------------------------------	---

Presentada el día de hoy, 07 de junio de 2022, a las 16h10.- Evacuada la diligencia otórguese lo solicitado por la persona interesada e incorpórese al expediente académico.- **LO CERTIFICO.**

**ENA REGINA PELAEZ SORIA**  
Firmado digitalmente por  
ENA REGINA PELAEZ SORIA  
Fecha: 2022.06.13 15:22:34  
-05'00'


Dra. Ena Regina Peláez Soria, Mg. Sc.  
**SECRETARIA ABOGADA DE LA FACULTAD  
JURIDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**

Loja, 07 de junio de 2022, a las 16h20.- De conformidad a las competencias establecidas en el Art. 134 del Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja, al informe favorable de pertinencia de estructura y coherencia conforme lo determinado en el Artículo 134 del RRA-UNL, emitido por el/la **Ing. JIMMY WILFRIDO JUMBO VALLADOLID MAE**, docente de la Carrera de Administración Pública de la Facultad Jurídica, Social y Administrativa, sobre el proyecto de tesis intitulado: " **DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS UNIDADES A CARGO DE LA COORDINACIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, PERIODO DE ESTUDIO 2022 ."** Presentado por el/la postulante **KETTY MORAYMA ROA ARMIJOS**, estudiante de la Carrera de Administración Pública (Modalidad Presencial), previo a optar el Grado de: **INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA** se autoriza la ejecución de tesis, y se designa como Director/a de Tesis al/la Docente: **Ing. Jimmy Wilfrido Jumbo Valladolid MAE**. Conforme lo ordenado en el Art. 136 RRA-UNL.- NOTIFIQUESE para que surta los efectos de Ley que corresponden.-


 Firmado digitalmente  
por JOSE RODRIGO  
MALDONADO QUEZADA

**Ing. José Rodrigo Maldonado Quezada MAPP  
DIRECTOR DE LA CARRERA  
DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Loja, 08 de junio de 2022, a las 16h25.- Notifico con el Decreto y la providencia que antecede con la designación legal y formal de Director/a de Tesis, al/la Docente: la **Ing. JIMMY WILFRIDO JUMBO VALLADOLID MPP** para el efecto deberá observarse estrictamente lo establecido en los artículos 137 y siguientes del RRA-UNL .- Para constancia firman electrónicamente en unidad de acto, para los fines que se persiguen.

 Firmado digitalmente  
por JOSE RODRIGO  
MALDONADO QUEZADA

**Ing. José Maldonado Quezada, MAPP  
DIRECTOR DE LA CARRERA DE  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

 Firmado digitalmente  
por JIMMY WILFRIDO  
JUMBO VALLADOLID

**Ing. Jimmy Wilfrido Jumbo Valladolid MAE  
DIRECTOR/A DE TESIS**

**ENA REGINA PELAEZ SORIA**  
Firmado digitalmente por  
ENA REGINA PELAEZ SORIA  
Fecha: 2022.06.13 15:22:48  
-05'00'

Dra. Ena Regina Peláez Soria, Mg. Sc.  
**SECRETARIA ABOGADA DE LA FACULTAD  
JURIDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**

Elaborado por: Ing. Paulina Ullauri Paladines

Facultad Jurídica, Social y Administrativa  
072 -S4 7929  
Ciudad Universitaria "Guillermo Falconi Espinosa",  
Casilla letra "S", Sector La Argelia - Loja - Ecuador

## Anexo 24: Certificación de traducción Abstract



Mg. Yanina Quizhpe Espinoza  
Licenciada en Ciencias de Educación mención  
Inglés  
Magister en Traducción y mediación cultural

Celular: +593989805087  
Email: [yaniques@icloud.com](mailto:yaniques@icloud.com)  
Loja, Ecuador 110104

Loja, 30 de noviembre de 2022

Yo, Lic. Yanina Quizhpe Espinoza, con cédula de identidad 1104337553, docente del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de Loja, y certificada como traductora e interprete en la Senescyt y en el Ministerio de trabajo del Ecuador con registro MDT-3104-CCL-252640, certifico:

Que tengo el conocimiento y dominio de los idiomas español e inglés y que la traducción del resumen de trabajo de titulación, **Diagnóstico del clima organizacional en las unidades a cargo de la Coordinación General Administrativa Financiera de la Universidad Nacional de Loja, periodo de estudio 2022**, cuya autoría de la estudiante Ketty Morayma Roa Armijos, con cédula 1150569984, es verdadero y correcto a mi mejor saber y entender.

Atentamente

YANINA  
BELEN  
QUIZHPE  
ESPINOZA  
Firmado  
digitalmente por  
YANINA BELEN  
QUIZHPE  
ESPINOZA  
Fecha: 2022.11.30  
11:06:00 -0500

Yanina Quizhpe Espinoza.

**Traductora**

*Full text translator: servicios de traducción*