Universidad Nacional de Loja

Facultad Jurídica, Social y Administrativa

Carrera de Administración Pública

Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos del Distrito de Educación Loja, año 2022.

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

AUTORA:

Angie Nicole Hernández Ordoñez

DIRECTORA:

Ing. Ilia Auristela Gutiérrez Sánchez

Loja – Ecuador

2023

Loja, 14 de octubre de 2022

Ing. Ilia Auristela Gutiérrez Sánchez, MAE
DIRECTORA 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: **Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos del Distrito de Educación Loja, año 2022,** previa a la obtención del título de **Ingeniera en Administración Pública**, de autoría de la estudiante **Angie Nicole Hernández Ordoñez**, con **cédula de identidad** Nro. **1105829061**, 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.

ILIA AURISTELA GUTIERREZ SANCHEZ
Firmado digitalmente por ILIA AURISTELA GUTIERREZ SANCHEZ
Fecha: 2023.02.17 09:02:13 -05'00'

Ing. Ilia Auristela Gutiérrez Sánchez, MAE
DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Autoría

Yo, **Angie Nicole Hernández Ordoñez** 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: Firmado electrónicamente por: ANGIE NICOLE HERNANDEZ ORDONEZ

Cédula de identidad: 1105829061

Fecha: 17 de febrero del 2023

Correo Electrónico: angie.hernandez@unl.edu.ec

Teléfono: 0939680591

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, **Angie Nicole Hernández Ordoñez**, declaro ser autora del Trabajo de Titulación denominado: **Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos del Distrito de Educación Loja, año 2022,** como requisito para optar por el título de **Ingeniera en Administración Pública**, autorizo al Sistema de Biblioteca 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 convenio la Universidad.

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

Por constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los diecisiete días del mes de febrero del dos mil veintitrés.

Firma: Firmado electrónicamente por: ANGIE NICOLE HERNANDEZ ORDONEZ

Autora: Angie Nicole Hernández Ordoñez

Cédula: 1105829061

Dirección: Loja, Clodoveo Jaramillo entre Buenos Aires y Asunción.

Correo Electrónico: angie.hernandez@unl.edu.ec

Teléfono: 0939680591

DATOS COMPLEMENTARIOS:

Directora del Trabajo de Titulación: Ing. Ilia Auristela Gutiérrez Sánchez, MAE

Dedicatoria

Este Trabajo de Titulación está dedicado a Dios, por guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi familia, por brindarme su apoyo incondicional y por ser mi pilar fundamental para alcanzar esta meta, ya que gracias a su motivación y al amor que me brindan, no me rendí, por más duro que haya sido el camino y por todos los obstáculos que he atravesado durante estos años para llegar hasta aquí.

A mis abuelitos Leonor Jaramillo, Susy Loyola, Imelda Villavicencio y Segundo Ordoñez que, aunque ya no se encuentren conmigo terrenalmente, siempre creyeron en mí y me dieron la fuerza necesaria para culminar con éxito mis estudios y me enseñaron que, aunque por más dura sea la vida, nunca se debe renunciar a los sueños y a lo que se quiere lograr, porque no existen los límites, sino que esos límites nosotros mismos nos los ponemos.

A mis amigas y amigos que siempre me apoyaron y me dieron ánimo para seguir adelante; a mí misma, ya que me pude demostrar que soy capaz de todo y pude vencer cualquier obstáculo; a las personas que conocí en toda esta trayectoria que me dejaron muchas enseñanzas, las cuales me sirvieron para ser una mejor persona y a superarme sin tener miedo a equivocarme.

Angie Nicole Hernández Ordoñez

Agradecimiento

A la Universidad Nacional de Loja, Facultad Jurídica, Social y Administrativa de la Carrera de Administración Pública, por abrir sus puertas y brindar la oportunidad formarme como profesional, a mis docentes quienes me impartieron sus conocimientos día a día, a través de la enseñanza.

De manera especial a mi tutora la Ing. Ilia Auristela Gutiérrez Sánchez por su correcta orientación y paciencia durante este proceso para la obtención de mi título profesional.

Al Distrito de Educación Loja por la información brindada para mi Trabajo de Titulación.
A Dios por darme la sabiduría necesaria para lograr esta meta propuesta.

Finalmente, expreso mi eterna gratitud a mis seres queridos, por todo su esfuerzo, apoyo, paciencia y amor incondicional durante mi proceso de formación académica.

Angie Nicole Hernández Ordoñez

Índice de Contenidos

Portada ..... **i**

Certificación ..... **ii**

Autoría ..... **iii**

Carta de Autorización ..... **iv**

Dedicatoria ..... **v**

Agradecimiento ..... **vi**

Índice de Contenidos ..... **vii**

- Índice de Tablas xi
- Índice de Figuras xiii
- Índice de Anexos xiv

1. Título **1**

2. Resumen **2**

2.1 Abstract **3**

3. Introducción **4**

4. Marco Teórico **6**

4.1 Marco Conceptual **6**

4.1.1 Antecedentes 6

4.1.2 Gestión de Talento Humano 7

4.1.3 Estructura Organizacional 7

4.1.4 Clima Organizacional 8

4.1.5 Importancia del clima organizacional 8

4.1.6 Factores del clima organizacional 9

4.1.7 Enfoques del clima organizacional 11

4.1.8 Dimensiones del clima organizacional 11

4.1.9 Características del clima organizacional 12

4.1.10 Variables comunes para medir el clima organizacional: 13

4.1.11 Escalas del clima organizacional 13
4.1.12 Teoría del Clima Organizacional de McGregor 14
4.1.13 Teoría Del Clima Organizacional de Likert 15
4.1.14 Tipos de Clima Organizacional 16
4.1.15 Evaluación del clima organizacional: 16
4.1.16 Desarrollo organizacional 16
4.1.17 Indicadores del desempeño 17
4.1.18 Desempeño laboral 17
4.1.19 Importancia del desempeño laboral 17
4.1.20 Factores del desempeño laboral: 18
4.1.21 Aspecto a evaluar del desempeño laboral 19
4.1.22 Métodos de la evaluación del desempeño 19
4.1.23 Plan de mejoras 20
4.1.24 Fases para la elaboración de un plan de mejoras 20
4.2 Marco Normativo 21
4.2.1 Constitución de la República 21
4.2.2 Ley Orgánica del Servicio Público 21
4.2.3 Reglamento de la Ley Orgánica del Servidor Público 23
4.3 Marco Institucional 23
4.3.1 Justificación del estudio de caso 23
4.3.2 Distrito de Educación Loja 24
5. Metodología 28
5.1 Materiales 28
5.1.1 Bibliográficos 28
5.1.2 Equipos Informáticos 28

5.1.3 Suministros de Oficina 28

5.2 Diseño de Investigación 29

5.3 Tipo de investigación 29

5.4 Métodos 29

5.4.1 Analítico – Descriptivo 29

5.4.2 Deductivo 29

5.5 Técnicas 29

5.5.1 Encuesta 30

5.5.2 Entrevista 30

5.5.3 Prueba del Chii Cuadrado 31

5.5.4 Análisis FODA 31

5.6 Población 31

6. Resultados 32

6.1 Definición de la situación actual del clima organizacional del Distrito de Educación Loja. 34

6.1.1 Factor Estructura que describe el Clima Organizacional del Distrito de Educación Loja. 34

6.1.2 Factor Responsabilidad que describe el Clima Organizacional del Distrito de Educación Loja 35

6.1.3 Factor Recompensa que describe el Clima Organizacional del Distrito de Educación. 36

6.1.4 Factor Desafíos que describe el Clima Organizacional del Distrito de Educación Loja. 37

6.1.5 Factor Relaciones que describe el Clima Organizacional del Distrito de Educación Loja. 37

6.1.6 Factor Cooperación que describe el Clima Organizacional del Distrito de

Educación Loja. 38

6.1.7 Factor Conflicto que describe el Clima Organizacional del Distrito de Educación Loja. 39

6.1.8 Factor Identidad que describe el Clima Organizacional del Distrito de Educación Loja. 40

6.2 Identificación de los factores que afectan el desempeño laboral de los servidores públicos del Distrito de Educación 44

6.2.1 Motivación 44

6.2.2 Comunicación 45

6.2.3 Horarios 46

6.2.4 Factores ambientales 46

6.2.5 Factor clima laboral 47

6.2.6 Desarrollo Profesional 48

6.2.7 Resumen de los factores del desempeño laboral 50

6.3 Propuesta de un plan de mejoras que supere los factores negativos del clima organizacional y mejore el desempeño laboral de los servidores públicos de Distrito de Educación Loja. 53

6.3.1 Análisis FODA 53

7 Discusión 68

8. Conclusiones 73

9. Recomendaciones 75

10. Bibliografía 76

11. Anexos 80

Índice de Tablas:

Tabla 1 Variables de la Teoría de Likert 15
Tabla 2 Valoración de Escala de Likert..... 30
Tabla 3 Personal Administrativo del Distinto de Educación Loja, año 2022..... 32
Tabla 4 Sexo del personal del Distrito de Educación Loja..... 32
Tabla 5 Nivel de Educación de los servidores públicos del Distrito de Educación Loja 33
Tabla 6 Edad de los servidores públicos del Distrito de Educación Loja 33
Tabla 7 Estructura del personal administrativo del Distrito de Educación Loja. 34
Tabla 8 Responsabilidad del personal administrativo del Distrito de Educación Loja. 35
Tabla 9 Recompensa del personal administrativo del Distrito de Educación Loja. 36
Tabla 10 Desafíos del Distrito de Educación Loja. 37
Tabla 11 Relaciones del personal administrativo del Distrito de Educación Loja. 38
Tabla 12 Cooperación del personal administrativo del Distrito de Educación Loja. 38
Tabla 13 Conflicto del personal administrativo del Distrito de Educación Loja. 39
Tabla 14 Identidad del personal administrativo del Distrito de Educación Loja. 40
Tabla 15 Resumen de los factores del clima organizacional. 42
Tabla 16 Motivación del personal administrativo del Distrito de Educación Loja 44
Tabla 17 Comunicación del personal administrativo del Distrito de Educación Loja 45
Tabla 18 Horarios del personal administrativo del Distrito de Educación Loja..... 46
Tabla 19 Factores ambientales del personal administrativo del Distrito de Educación Loja. 46
Tabla 20 Factor clima laboral del personal administrativo del Distrito de Educación Loja. 47
Tabla 21 Desarrollo Profesional del personal administrativo del Distrito de Educación Loja..... 48
Tabla 22 Resumen de los factores del desempeño laboral. 50
Tabla 23 Frecuencias observadas 51
Tabla 24 Frecuencias esperadas 52
Tabla 25 Resumen Chi Cuadrado..... 52
Tabla 26 Prueba Chi Cuadrado..... 53
Tabla 27 Elementos del FODA 54
Tabla 28 Matriz de combinación del FODA 54
Tabla 29 Proyecto 1. Desarrollo de capacidades del personal en el ámbito tecnológico para el mejoramiento del servicio en la institución..... 59
Tabla 30 Proyecto 2. Automatización de los procesos de servicio al usuario para que los tramites sean eficaces. 60

Tabla 31 Proyecto 3. Implementación de programas para el mejoramiento de las relaciones interpersonales de los servidores 61
Tabla 32 Proyecto 4. Realización de planes comunicacionales que permitan a los servidores públicos, el conocimiento de los procesos en la institución 62
Tabla 33 Proyecto 5. Determinación del presupuesto de la institución para el mejoramiento de las condiciones físicas en las que desarrollan sus actividades. 63
Tabla 34 Proyecto 6. Realización de reuniones mensuales con los servidores públicos de la institución sobre el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. 65
Tabla 35 Proyecto 7. Revisión del manual de funciones para la determinación de las actividades que se realizan en cada puesto de trabajo..... 66
Tabla 36 Proyecto 8. Fortalecimiento del proceso de reclutamiento del personal para que cumpla con el perfil idóneo al cargo requerido 67

Índice de Figuras:

Figura 1. Croquis de la ubicación del Distrito de Educación Loja 26
Figura 2. Estructura Orgánica del Distrito de Educación Loja 27
Figura 3 Promedio de los factores del clima organizacional 42
Figura 4 Promedio de los factores del desempeño laboral.....50

Índice de Anexos:

Anexo 1 Evidencias del trabajo realizado para la recolección de información 80
Anexo 2 Formato de la encuesta 83
Anexo 3 Formato de la entrevista 88
Anexo 4 Certificación Tema de Tesis 90
Anexo 5 Pertinencia 91
Anexo 6 Designación de Director de Tesis 92
Anexo 7 Certificación de traducción al idioma inglés del resumen 93

1. Título

Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos del Distrito de Educación Loja, año 2022.

2. Resumen

El presente trabajo de investigación titulado “Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos del Distrito de Educación Loja, año 2022”, se desarrolló con el objetivo de establecer la incidencia en una relación de ambos términos administrativos en el lugar de estudio, así como definir el actual clima organizacional, identificar los factores que afectan el desempeño laboral y proponer un plan de mejoras que supere los factores negativos del clima organizacional y mejore el desempeño laboral de los servidores públicos en el campo de estudio. Este propósito fue realizado a través de una investigación de tipo no experimental, usando los métodos descriptivo y explicativo. La población considerada es de 74 servidores públicos, a quienes se aplicó dos instrumentos de investigación: encuestas y entrevistas. Además, el método aplicado para verificar la relación entre las dos variables estudiadas fue la prueba de Chi – cuadrado, arrojando un valor de P- igual a 8,309E-26, por lo tanto se encontró evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula (Ho), y aceptar la hipótesis alternativa (Ha), es decir, “El clima organizacional si se relaciona con el desempeño laboral de los servidores públicos que laboran en el Distrito de Educación Loja”, lo cual está en concordancia con lo expuesto en la revisión literaria y la teoría del clima organizacional de Likert donde se analizan las variables causales, intermedias y finales, lo cual determina que este tema es de trascendencia fundamental debido a que se ve reflejado en la motivación y empeño con el cual trabajen los servidores de una institución para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Palabras claves: Clima organizacional, desempeño laboral, servidores públicos, servidores públicos

2.1 Abstract

The present research work entitled "Organizational climate and work performance of public servants of the Loja Education District, year 2022", It was developed with the objective of establishing the incidence in a relationship of both administrative terms in the place of study, as well as defining the current organizational climate, identifying the factors that affect work performance and propose an improvement plan that overcomes the negative factors of the organizational climate and improve the job performance of public servants in the field of study. This purpose was carried out through a non-experimental research, using the descriptive and explanatory methods. The population considered is 74 public servants, to whom two research instruments were applied: surveys and interviews. In addition, the method applied to verify the relationship between the two variables studied was the Chi – square test, yielding a value of P- equal to 8.309E-26, therefore statistical evidence was found to reject the null hypothesis (Ho), that is, "The organizational climate if it is related to the work performance of public servants who work in the Loja Education District", which is in agreement with what is stated in the literature review and the theory of organizational climate of Likert where the causal variables are analyzed, intermediate and final, which determines that this issue is of fundamental importance because it is reflected in the motivation and commitment with which the servants of an institution work for the fulfillment of institutional objectives.

Keywords: Organizational climate, job performance, public servants, public servers

3. Introducción

Un clima organizacional óptimo supone una excelente calidad de convivencia en el ambiente laboral de los trabajadores de una institución, lo cual facilita la productividad y el desempeño eficiente para lograr el cumplimiento de los objetivos trazados por la institución. No obstante, en la mayoría de los casos institucionales, el clima organizacional no es el correcto debido a que, no se tiene un plan o estrategia para contribuir a la fraternidad institucional, que permita la correcta convivencia en un ambiente de realización personal. Es por ello que, a través del estudio realizado se pudo evidenciar que en el Distrito de Educación Loja, el clima organizacional no cumple con algunos factores que determinan el mismo, lo cual influye en el desempeño de cada uno de sus servidores, provocando un mal servicio y una mala experiencia para el usuario. Otro elemento a tomar en cuenta es la lentitud en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, el mismo que se ve reflejado en el rendimiento de los servidores.

El presente trabajo de investigación cobra importancia ya que permitió identificar los factores del clima organizacional y del desempeño laboral, en los cuales se debe mejorar, lo que permite plantear propuestas estratégicas que mejoren los factores del clima organizacional y el desempeño de quienes forman parte de este. Por ende, la investigación tiene como propósito establecer la relación entre clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos del Distrito de Educación Loja, año 2022, la misma que pretende definir la situación actual del clima organizacional de los servidores públicos del Distrito de Educación Loja, identificar los factores que afectan el desempeño laboral de los servidores públicos, y finalmente, proponer un plan de mejoras que supere los factores negativos del clima organizacional y mejore el desempeño laboral de los servidores.

La investigación tiene un diseño no experimental, de tipo descriptivo y explicativo, con métodos como el deductivo y analítico – sintético. Las técnicas utilizadas para la recopilación de la información fueron la encuesta y la entrevista, adicionalmente a ello se aplicó la prueba del Chi - cuadrado para conocer la relación entre las dos variables estudiadas en la investigación.

El presente trabajo cuenta con los antecedentes de investigación considerados de trabajos previos y que este aporte, será de gran significancia para el desarrollo de una administración pública eficiente. Además, está acompañado de los aportes teóricos que muestran relevancia en el tema de estudio, así como de la conceptualización de términos que son importantes para llegar

a las conclusiones del mismo, sumado a ello, se encuentra el marco legal aplicable para dar mayor sustento a la investigación. Del mismo modo, la metodología utilizada es sencilla pero con aportes relevantes que permitieron el levantamiento de la información acorde a su importancia en el lugar de estudio y de una amplia revisión literaria de revistas indexadas, aportes científicos y académicos alrededor del mundo, y que fruto de ello, se pueden observar los resultados y discusión de los mismos, donde se compagina la teoría y los aportes recolectados *in situ* para tener una comprobación de la información fiable y dé la seguridad al lector sobre la veracidad de la información presentada de manera sencilla en este trabajo. Seguidamente en las conclusiones y recomendaciones se puede evidenciar que el clima organizacional si se relaciona con el desempeño laboral de los servidores públicos que laboran en el Distrito de Educación Loja", lo cual está en concordancia con lo expuesto en la revisión literaria y la teoría del clima organizacional de Likert.

Por lo tanto, esta investigación es viable, puesto que se contó con la disponibilidad de fuentes de información bibliográficos e informáticos, además se logró la participación total de la población objeto de estudio.

4. Marco Teórico

En este apartado se encontrarán los resultados de una extensa revisión bibliográfica para dar sustento al presente trabajo, recopilados de revistas indexadas, artículos científicos y académicos, otras investigaciones semejantes y sobre todo el acoplamiento de la información al tema en estudio y a la institución seleccionada, para darle fiabilidad, contexto y fortaleza a la investigación realizada. En este capítulo se encontrarán teorías, conceptos, normas legales aplicables al tema, antecedentes de otros trabajos investigativos con tablas y figuras que son de fácil comprensión, pero de contenido significativo.

4.1 Marco Conceptual

4.1.1 Antecedentes

El clima organizacional es un concepto que se ha trabajado desde hace tiempo en el área de la psicología organizacional. Fue Gellerman, en 1960, quien introdujo el término por primera vez (Loyo Quijada & López Galindo, 2015).

De acuerdo a Uribe, Patlán y García (2015) citado por los autores Sotelo Asef & Figueroa González (2017) el clima organizacional se lo define como aquellas características perseguidas por el personal, las cuales se encuentran inmersas en el ambiente organizacional. En este sentido, el clima organizacional origina efectos de forma formal, informal de los administradores y factores organizacionales, los cuales afectan las actitudes, creencias, valores, motivación y desempeño de los trabajadores de la organización.

Según Karina (2020) el clima organizacional es el ambiente en donde una individuo desempeña sus funciones; el trato que un directivo puede tener con su personal. Este vínculo permite obtener un buen desempeño dentro de la organización ya sea fuera o dentro de ella, para ello es importante que el comportamiento no influya a obtener un mal clima organizacional, sino que, el trabajador debe sentirse bien consigo mismo y con todo el personal que labora en la institución, de esta manera el apoyo grupal será un gran generador de un buen desempeño y clima organizacional.

Además, se han analizado varios trabajos de investigación similares al planteado pero que no se han realizado en el campo de estudio escogido, y que sirvieron para guiar, orientar y conocer el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en la institución en estudio, los cuales se detallan a continuación:

Clima organizacional y desempeño laboral: propuesta metodológica para la Universidad

Politécnica Salesiana Sede Guayaquil. Este trabajo de la autora López Ana establece que es de vital importancia el desempeño laboral en un clima organizacional óptimo debido a que, en ciertas instituciones, el servicio al usuario es primordial y se debe brindar con calidad y calidez humada. El trabajo tuvo una muestra de 51 servidores universitarios y su metodología fue correlacional con datos cuantitativos desarrollada con técnicas de entrevista y encuesta, con temáticas sobre las características demográficas y sociales, así como de comunicación, liderazgo, motivación y trabajo en equipo, sumado a ello, el desempeño laboral. Además, se considera la escala de Likert. Su conclusión determina que sí existe una relación entre las variables de clima organizacional y desempeño laboral y, se propone un plan de mejoras para mantener un nivel alto de clima organizacional y este se relacione al alto desempeño laboral (López, 2021).

Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del GAD de Guano. Este trabajo de la autora Ayala Keila, rescata la importancia del desempeño laboral de las instituciones públicas en un correcto clima organizacional bajo las dimensiones de liderazgo, comunicación, motivación, control, estado físico y toma de decisiones. La metodología aplicada fue el método hipotético deductivo y un diseño no experimental. Además, es exploratoria, descriptiva, explicativa y sintética, lo cual determinó que un correcto desempeño laboral se logra por un buen clima organizacional en una institución, lo cual permite la mejora de la productividad y eficiencia en la dotación y prestación de los servicios públicos (Ayala, 2021).

4.1.2 Gestión de Talento Humano

Peter Ducker citado por Mejía (2015) planteo el concepto de gestión de talento humano en el año de 1990, el autor lo define como todos los programas de formación que buscan mejorar el rendimiento y aumentar el potencial de los empleados que forman parte de la organización. Este es un mecanismo o instrumento fundamental para la planeación de proyectos, los cuales resultan clave en el logro de objetivos y mejoramiento organizacional.

La gestión del talento humano permite el fortalecimiento del trabajo corporativo, el mismo que se configura como un proceso administrativo de inclusión en el cual se encuentran las competencias individuales, etapas de planificación, ejecución, principios de identidad, cultura y filosofía colectiva enmarcadas en la misma.

4.1.3 Estructura Organizacional

Hace referencia principalmente a los sistemas formales tanto de normas como de

procedimientos que regulan el desarrollo del trabajo. Es un ordenamiento cambiante y dinámico que posee procesos, medios y componentes humanos de la organización, dentro de ello se encuentran las siguientes categorías:

- **Condiciones de trabajo:** son las condiciones ambientales, psicológicas y físicas, por medio de las cuales se realiza el trabajo, así como la calidad y cantidad de recursos que se utilizan para el cumplimiento de las funciones que se asignan en la institución.
- **Funcionamiento:** está conformado por procesos internos, mediante los cuales se organiza la institución para el logro de sus objetivos.
- **Estimulo de desarrollo organizacional:** se enfoca en la mejora continua de la organización y hace énfasis en las necesidades identificadas en la institución, para lograr un mejor cumplimiento.

4.1.4 Clima Organizacional

El Clima Organizacional según lo menciona Mónica García Solarte (2017) es aquella percepción que tienen los individuos, frente a la organización en la que laboran, sobre todo aquellas características que se encuentran inmersas en el ambiente de trabajo, las cuales influyen de manera directa en la conducta del individuo. Por tal motivo si los trabajadores perciben un buen clima organizacional, es posible que realicen sus actividades de manera eficiente y eficaz, convirtiéndose así en un capital humano valioso para la organización. Por otro lado, el clima organizacional es uno de los componentes esenciales en el proceso de interacción del trabajador con el usuario, ya que este al desarrollar sus actividades de manera productiva de acuerdo a lo que indica Salazar Estrada (2018) en su estudio, permiten brindar un servicio de calidad que satisfaga las necesidades de cada uno de los usuarios que gozan de los servicios que brinda la institución.

De acuerdo al autor Juárez Adauta (2012), el clima organizacional proporciona y permite entender los cambios y actitudes de cada uno de los colaboradores dentro de la estructura organizacional de la entidad, la misma que permite determinar el comportamiento del personal administrativo.

4.1.5 Importancia del clima organizacional

Según los autores Iglesias & Torres (2018) la importancia del clima organizacional radica en buscar un adecuado clima que influya de manera eficiente en el desempeño de los servidores públicos y que tenga un impacto en la motivación, actitudes, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros de la organización.

Siguiendo esta línea, se debe tener en consideración que el clima organizacional posee un vínculo en el comportamiento de los trabajadores y los objetivos que posee la organización, de tal manera que, muchas instituciones distinguen que uno de los puntos importantes que destacan dentro del mismo es su factor humano. Asimismo, el conocimiento del clima organizacional genera un adecuado acercamiento en relación a los procesos que determinan el comportamiento del clima, lo cual permite ejercer el control en la institución y una organización más eficiente.

4.1.6 Factores del clima organizacional

El clima organizacional posee efectos inmediatos los cuales permiten enfrentarse a situaciones que emergen por diversos factores y repercuten en el clima laboral de la entidad. Según la firma Psicología y Empresa (2017) propone que el clima organizacional es el resultado de los siguientes factores que se detallan a continuación:

- Las relaciones de los individuos con el ambiente físico de la organización y las percepciones que se generan en el mismo.
- Los factores psicológicos que están presentes como las opiniones, las actitudes, y las motivaciones de las personas durante su interacción.
- Las exigencias que se presentan durante la realización de las actividades por parte de los individuos.
- El estilo de liderazgo de la autoridad de los jefes departamentales y supervisores.

Para los profesionales Litwin y Stinger, citado por Acosta & Venegas (2014), el clima organizacional se distingue como resultado de un sistema formal y el método que usan los jefes en los diferentes cargos, es por ello que el ambiente laboral se enfoca en las creencias, aptitudes y principalmente en la motivación de los colaboradores de una institución, por lo tanto existen ocho factores que repercuten en la generación del clima organizacional, los mismos que son considerados, analizados y aplicados en el desarrollo de la presente investigación a través de la metodología usada para dar el cumplimiento de los objetivos planteados. Además, esta teoría conceptualiza el clima en una organización y sus factores se pueden medir de manera directa o indirectamente y cómo afectan al diario vivir de los empleados en la institución. Este modelo de Litwin y Stinger explican los aspectos que condicionan el comportamiento del personal en la institución como la motivación, comunicación, responsabilidad.

Estas son:

- **Estructura**

En un sistema mediante el cual se dirigen los componentes de una organización para alcanzar las metas propuestas, este sistema puede incluir normas, funciones y responsabilidades.

- **Responsabilidad**

También conocida como "*empowerment*", esta dimensión tiene que ver con nivel de autonomía que tienen los trabajadores para la realización de sus labores, es el compromiso consiente para cumplir con los objetivos de la institución, considerando las expectativas económicas y sociales propias de la organización, para de esta manera brindar un servicio de calidad al usuario.

- **Recompensa**

Es una ratificación que se realiza a los colaboradores en agradecimiento al esfuerzo dado y compromiso para el cumplimiento del trabajo realizado en cada uno de los departamentos de la institución, de esta forma se demuestra, de esta forma les permite obtener una oportunidad de crecimiento dentro de la organización.

- **Desafío**

Este factor es un generador de un clima saludable y competitivo el cual tiene por objetivo brindar bienes y servicios de manera eficiente, para ello es necesario incrementar el control sobre los trabajadores para incrementar el proceso de producción.

- **Relaciones**

El respeto, la colaboración y el buen trato son aspectos fundamentales para la cohesión del grupo, ya que estos influyen en la productividad, desempeño, ambiente laboral y clima organizacional.

- **Cooperación**

En las instituciones o apoyo grupal, se establece a través de métodos colaborativos que permiten y facilitan la consecución de metas de la organización.

- **Conflictos**

La forma en la que los superiores enfrentan los problemas y manejan las discrepancias en los grupos de trabajo, se basa en analizar las posibles causas y buscar alternativas que permitan solucionar las discrepancias existentes entre los trabajadores.

- **Identidad**

La identidad forma parte del proceso de cada uno de los valores e indicadores transmitidos por los diferentes medios de la organización, para ello es importante que cada trabajador se sienta parte de la organización, de esta manera las tareas emanadas se cumplan a través de la misión y visión de la institución.

4.1.7 Enfoques del clima organizacional

Los elementos del clima organizacional tienen que ver en cómo se encuentran establecidos los enfoques que inciden en el mismo Brito (2019). El clima organizacional se ha sido considerado desde diversos enfoques, para este efecto se toma en cuenta a tres de ellos:

4.1.7.1 Enfoque subjetivo.

Este enfoque es de gran importancia ya que dentro de este se encuentran presentes las percepciones que tienen los individuos que laboran en la organización, es por ello que Carbajal (2017) se basa netamente en los procesos y las estructuras que se dan en el medio laboral y que definen el clima organizacional, además del comportamiento que existe en la organización por parte del personal que lo conforma.

4.1.7.2 Enfoque objetivo o realista.

Dentro de este enfoque de acuerdo a la autora Monica Solarte (2017) el trabajador se encuentra dependiente de la perspectiva de la organización, debido a que este influye a gran nivel en el comportamiento de los individuos que laboran en una entidad, es por ello que las características que lo conforman al enfoque permanecen a largo plazo.

4.1.7.3 Enfoque de síntesis o integrado.

Este enfoque según lo menciona Bustos (2016) que este se encuentra sujeto de manera directa en las características de la organización y sobre todo la percepción que tienen los trabajadores de la misma, es preciso mencionar que dentro de una organización los empleados perciban de manera positiva el ambiente laboral, ya que las percepciones son individuales y no van a coincidir en cada uno de los trabajadores.

4.1.8 Dimensiones del clima organizacional

Alexis Concalves (2018) aborda las dimensiones de clima organizacional que se presentan a continuación:

4.1.8.1 Liderazgo.

Este tipo de dimensión según Pérez (2016) se basa en la influencia que tiene un individuo dentro de la organización, ya sea para el cumplimiento de las actividades establecidas y objetivos

señalados en un determinado periodo de tiempo los cuales se deben cumplir a cabalidad para lograr un alto desarrollo de manera grupal, esto a raíz del buen liderazgo que ejerce el individuo.

4.1.8.2 Recompensa.

Dentro del ámbito laboral Geovani (2019) menciona que las recompensas son utilizadas de diferentes formas, esto de acuerdo al cumplimiento de las actividades que desarrolla el trabajador en la entidad, ya que esto estimula a obtener un óptimo desempeño e incrementar su capacidad productiva al momento de realizar sus labores.

4.1.8.3 Identidad.

Según lo menciona Hernández (2016), el individuo que labora dentro de la organización se tiene que sentir identificado con la misión y visión de la entidad, sobre todo con los objetivos personales del trabajador, ya que esto permitirá la consecución de los objetivos propuestos y a su vez le permitirá desarrollar sus capacidades de manera acorde al perfil laboral que la institución requiere.

4.1.8.4 Motivación.

Los trabajadores deben sentirse motivados al momento de desempeñar sus actividades, debido a que son el capital humano que permite el desarrollo eficaz de la institución, es por ello que a los individuos se los debe ver según lo indica Espitia (2020) como personas y no como recursos, ya que si ellos perciben una baja motivación la consecución de las metas y resultados que se tienen previstos no se logarán alcanzar, por lo tanto, el desempeño que se requiere sufrirá falencias al momento de brindar los servicios.

4.1.8.5 Comunicación.

La comunicación se debe dar de manera eficiente, según lo señala Segredo Pérez (2017) ya que esta permite que la información sea transparente tanto interna como externamente entre los trabajadores de la organización, sobre todo es importante que la comunicación se la realice de manera que permita un desarrollo eficiente y optimo en los diferentes departamentos que se encuentran en constante cambios de información.

4.1.9 Características del clima organizacional

Dentro del clima organizacional las características permiten identificar cada uno de los factores que impactan en el comportamiento de los trabajadores, las actitudes y diversas razones que pueden influir al momento de desempeñar sus funciones, es por ello que William (2019) menciona las siguientes características que determinan la forma en la que el individuo percibe su

trabajo, las cuales son:

- Es externo al trabajador
- Percepciones del sujeto
- Existe dentro de la organización
- Se registra a través de varios procedimientos
- La cultura organizacional es diferente
- El clima influye en el comportamiento de los trabajadores
- El clima organizacional influye en el compromiso de los trabajadores

El clima organizacional y el comportamiento de los trabajadores, produce un efecto de manera directa e indirecta en las percepciones individuales sobre el clima y su proceder, sobre todo si la organización presenta un incremento de ausentismo por parte de los trabajadores, da a entender que el clima laboral es deficiente, por lo tanto, existen problemas dentro de la entidad.

4.1.10 Variables comunes para medir el clima organizacional:

A continuación, según Grupo KPI (2012) se presentan las variables comunes para medir el clima organizacional, estas son:

- **Condiciones físicas:** Se consideran las condiciones donde se desarrollan los empleados, es decir, el lugar de trabajo en el espacio físico.
- **Independencia:** es el nivel de autonomía que presentan los servidores públicos para desarrollar sus actividades laborales, sin necesidad de recibir alguna orden.
- **Implicación:** es el nivel de compromiso demostrado por el empleado al realizar sus actividades y trabajar para la entidad.
- **Igualdad:** se refiere al trato por igual a todos los miembros de la organización, es decir, sin preferencias en los tratos.
- **Organización*:*** es el seguimiento a la estructura Orgánica Funcional y manual de puestos, donde se establecen las competencias de cada persona que labora en la institución.

4.1.11 Escalas del clima organizacional

En una organización se encuentran diversas escalas del clima organizacional, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado. Según Emmanuel (2018) estas son las escalas del Clima Organizacional:

4.1.11.1 Responsabilidad.

Es la percepción que tienen los individuos de la organización mediante la cual es posible

tomar decisiones acertadas que permitan realizar su trabajo en función a los objetivos de la organización para cumplir con lo emanado por parte de los directivos.

4.1.11.2 Desafío.

Las metas que se realicen por parte de los trabajadores influyen de manera directa en el desempeño que estos realicen, esto con el fin de lograr las metas propuestas, de esta forma se obtendrá un clima laboral eficiente sin necesidad de correr riesgos innecesarios dentro de la organización.

4.1.11.3 Relaciones.

Dentro de ello, los individuos perciben el ambiente de trabajo, esto a raíz de las relaciones sociales entre los directivos y subordinados que existen dentro de la organización, cada uno de estos mantienen relaciones eficaces que permiten desarrollar un ambiente laboral óptimo para el funcionamiento de cada uno de los departamentos existentes.

4.1.11.4 Cooperación.

Cada uno de los miembros experimenta un apoyo mutuo por parte de los empleados, dejando de lado el mal ambiente laboral que pueda existir, esto con el fin de lograr una mejor cooperación dentro de cada uno de los miembros de la organización.

4.1.11.5 Conflicto.

En este punto, es fundamental que los conflictos existentes de una organización no salgan a la luz, ya que cada uno de estos generaran percepciones diferentes que terminaran desembocando grabes problemas al momento de desarrollar las actividades enmendadas por parte de cada uno de los directivos hacia los empleados.

4.1.12 Teoría del Clima Organizacional de McGregor

Las teorías de McGregor citado por (Brancato & Juri, 2016, pp.21) En la publicación que hiciera el autor sobre "Lado Humano de la Empresa", examina las teorías relacionadas con el comportamiento de las personas con el trabajo y expuso losdos modelos que llamó "Teoría X" y "Teoría Y".

- **Teoría X:** la persona común siente fastidio por acudir al trabajo y buscará cualquier excusa para faltar al mismo, es decir, la persona se siente obligada al ir a trabajar, lo cual le implica un esfuerzo mayor basado en castigos por incumplimiento (Benítez, 2021). Dicho en otras palabras, el ser humano o la persona que labora en una institución se siente con desgana intrínseca para acudir a su trabajo y evitará en lo posible acudir, es decir, inventará una

historia o su similar con el fin de no estar en el trabajo. Con esta tendencia, las personas se sienten obligadas en acudir a su trabajo y por ende, su actitud en el mismo no será la esperada para tratar bien a sus semejantes y al público.

- **Teoría Y:** el ser humano se siento motivado en ir a trabajar porque siente motivación y está ligado a la rama que le gusta, lo cual permite que esté en un ambiente adecuado motivando el logro de metas y cumplimiento de objetivos, tanto personales como organizacionales (Burí, 2020). Es decir, a diferencia de la teoría X, en esta teoría el personal sabe que tiene que trabajar, pero también sabe que recibirá una recompensa que va más allá de la pecuniaria, y resultar el compartir con sus compañeros de trabajo, adquirir nuevas experiencias y conocimientos, mejorar su estatus y sentirse realizado en la vida.

4.1.13 Teoría Del Clima Organizacional de Likert

Es una de las más dinámicas y explicativas del clima organizacional, en donde se da a conocer que el comportamiento por parte de los directivos y administrativos es causado por las condiciones organizacionales; de igual manera, esta teoría señala el surgimiento y establecimiento del clima participativo enfocándose en la eficiencia individual y organizacional (Brunet Likert, 1987).

De acuerdo lo cita el autor Rodríguez (2016) el modelo de Likert está conformado por tres tipos de variables que identifican las características que son propias de una organización y que influyen en el clima, estas son:

Tabla 1
Variables de la Teoría de Likert

Variables Causales	Se las define como variables independientes, las cuales determinan en qué sentido evoluciona una organización y posterior a ello como se obtienen los resultados. Estas variables, están compuestas por la estructura actual de la organización, competencias, decisiones y actitudes.
Variables Intermediarias	Miden como se encuentra el estado interno de la organización y como este se ve reflejado en el rendimiento, motivación y toma de decisiones en la organización.
Variables finales	Son variables dependientes que surgen del resultado de las dos variables ya antes mencionadas y reflejan los resultados finales obtenidos por la organización, como lo son: la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Nota: Elaborado por la autora en base a Rodríguez (2016).

Es decir que, la teoría del clima organizacional de Likert no es otra cosa que el

comportamiento que asume el personal de una empresa, organización o institución en base a su entorno influido por sus superiores, semejantes y personal que está a su disposición, o sea, está supeditada a la percepción que tenga del ambiente en el que cumple sus funciones.

4.1.14 Tipos de Clima Organizacional

De acuerdo a lo propuesto por Likert (1987) y actualizado por Aburto Pineda (2015) a continuación se detallan los tipos de Climas Organizacionales:

- **Clima Autoritario Sistema I – Autoritarismo explotador:** Se caracteriza por ausencia de confianza desde el nivel jerárquico superior hacia el inferior, siendo las decisiones de manera vertical sin consulta alguna.
- **Clima Autoritario Sistema II – Autoritarismo paternalista:** Las decisiones son tomadas de manera vertical de arriba hacia abajo, pero con alguna participación de un rango inferior.
- **Clima Participativo Sistema III – Consultivo*:*** Este se caracteriza por mostrar un clima colaborativo donde la dirigencia faculta a los subordinados a participar en la toma de decisiones específicas.
- **Clima Participativo Sistema IV – Participación en grupo:** Este clima se caracteriza porque la dirigencia muestra total confianza en sus empleados y los inserta directamente en la toma de decisiones, de acuerdo al nivel que corresponda.

4.1.15 Evaluación del clima organizacional:

Un instrumento indispensable para la evaluación del clima organizacional es la encuesta, ya que la misma permite obtener información relevante sobre el nivel de satisfacción que posee cada uno de los trabajadores, sobre a través de la misma es posible conocer a profundidad cada uno de los aspectos que motivan al personal. A partir de la encuesta es posible facilitar la comprensión interna de la organización, la gestión en el ámbito laboral el desempeño de cada uno de los departamentos y sobre todo los procesos que se realizan en la gestión de talento humano Copeme (2019). Cabe mencionar que es de suma importancia que al momento de definir las preguntas para la encuesta se las desarrolle con claridad, ya que las mismas podrán permitir tener una visión clara sobre lo que sucede en la organización y lo que se desearía obtener de la misma.

4.1.16 Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional de acuerdo al autor Segredo Pérez (2016) tiene como propósito lograr un cambio en la organización, el cual vaya conforme a las necesidades, demandas y exigencias propias de la misma, por otro lado, se concentra sobre los valores, actitudes, relaciones

y el clima organizacional en base a los objetivos que emplea la institución.

En este sentido, el desarrollo organizacional de acuerdo al autor antes mencionado tiene como propósito lograr un cambio en la organización, solucionar los conflictos entre grupos, mejorar la comunicación, satisfacción y motivación de los miembros de la organización, buscando la mejora institucional, ya que este es un instrumento por excelencia para la gestión del cambio en busca de una mayor eficiencia y eficacia para la misma.

4.1.17 Indicadores del desempeño

Los indicadores de desempeño son herramientas importantes de gestión que suministran un valor de referencia a partir del cual se puede establecer una comparación entre el desempeño logrado en un periodo determinado y las metas planteadas. A partir de ello, estos indicadores se encuentran conformados por aspectos organizacionales que son esenciales para el éxito actual y futuro de la organización.

Para el autor Stubbs (2016) estos indicadores se ocupan en relación a los recursos fundamentales para proveer un servicio y como procesos o actividades para tener conocimiento de cómo se utiliza un recurso, de tal manera que sirven como un complemento de gestión que permite desarrollar un proceso de evaluación.

4.1.18 Desempeño laboral

El desempeño laboral es la calidad del trabajo que realiza un servidor o trabajador dentro de la empresa. Es decir, cómo es el comportamiento de la persona que labora en la organización y la manera de desempeñar sus funciones para lograr el cumplimiento de los objetivos empresariales, demostrando destrezas y habilidades aptas para el cargo o el puesto que está desempeñando Rodríguez Marulanda (2019). Resulta de gran importancia su medición porque el trabajo que realiza el personal que labora en la institución se ve directamente relacionado con el de la empresa, dicho en otras palabras, si existe un incorrecto desempeño laboral perjudicará a la organización, y la misión de esta.

4.1.19 Importancia del desempeño laboral

El desempeño laboral es de gran importancia debido a que ayuda a desarrollar la efectividad y éxito de la institución. Actualmente, las instituciones se enfocan en capacitar a los trabajadores para obtener un mejor éxito en la misma. El talento humano es fundamental para que una empresa o institución se desarrolle, es por ello que una evaluación del desempeño laboral sirve para indicar las debilidades que deben ser reforzadas en la institución, esto se da con la finalidad de que exista

una mejora continua y mayor competitividad de los trabajadores. Se debe contar con un personal administrativo que se encuentre bien capacitado y que sea capaz de afrontar cualquier problema que se presente de manera oportuna en la institución. (Pedraza Amaya, 2017).

4.1.20 Factores del desempeño laboral:

El desempeño laboral o rendimiento laboral se ve afectado por algunos factores intrínsecos en la administración de la organización, como lo menciona el modelo de rendimiento laboral de Cardy y Dobbins (1994), citado por Yanet Samada Grasst (2019), estos autores distinguen entre lo que el trabajador hace, produce o entrega en su lugar de trabajo, analizando las conductas relevantes en las categorías de su rendimiento. Y es que la evaluación del desempeño laboral muestra gran importancia para las instituciones y sus miembros porque permite tener las aportaciones para conocer cómo el personal está realizando su trabajo, además permite el direccionamiento del diseño y el desarrollo de los diferentes procesos de selección del personal y la capacitación de los empleados ya existentes, como parte de las estrategias de la gestión de recursos humanos.

Existen seis factores que repercuten en el desempeño laboral, los mismos que fueron aplicados en el desarrollo y cumplimiento de objetivos de la presente investigación, estos son:

4.1.20.1 Motivación.

Un factor importante que incide en el desempeño laboral de la institución es la motivación, ya que da a conocer que, si un empleado no se encuentra motivado en realizar sus tareas, no colabora para el logro de los objetivos organizacionales y retrasa el cumplimiento de las mismas.

4.1.20.2 Clima laboral.

El clima laboral es el factor que da a conocer como es la convivencia diaria entre compañeros de trabajo en la institución.

4.1.20.3 Comunicación.

Si no existe una comunicación adecuada en la institución que se labora es probable, que el desempeño de los trabajadores disminuya en la institución, por lo que no hay una cadena de comunicación que sea óptima para el logro de objetivos.

4.1.20.4 Horarios

Los horarios y el desempeño laboral van de la mano debido a que, se creía que si una persona laboraba más de 8 horas diarias en la institución esta sería más productiva, pero no se tomaba en consideración el cansancio del personal y el horario.

4.1.20.5 Factores ambientales

La institución debe contar con un ambiente salubre y con condiciones higiénicas que permitan al trabajador poder desempeñar mejor sus funciones.

4.1.20.6 Desarrollo profesional

Este factor se basa en los incentivos y motivación que se les brinda a los funcionarios para promoverlos en base a los resultados de sus actividades.

4.1.21 Aspecto a evaluar del desempeño laboral

Para Bizneo (2015) los aspectos a considerar para llevar a cabo el desempeño laboral son los que se detallan a continuación:

- **Productividad y calidad:** se refiere al cumplimiento de los objetivos en un periodo determinado previamente.
- **Eficiencia:** la eficiencia es el hecho de que un trabajador de la organización realice su trabajo o tareas determinadas, en el tiempo establecido.
- **Actitud:** se debe evaluar la actitud porque tiene estrecha relación con la productividad y el clima organizacional.
- **Trabajo en equipo:** se evalúa por la capacidad de relacionarse con los demás miembros de la institución.

4.1.22 Métodos de la evaluación del desempeño

De acuerdo a la autora Paola Buelvas Villa (2002), la evaluación del desempeño laboral debe darse en todos los niveles jerárquicos de la institución, los cuales se detallan a continuación:

- **De escala gráfica:** la evaluación del desempeño es mediante los factores previamente definidos en un cuadro de doble entrada, en donde lo factores y los grados de variación de estos compaginen.
- **Autoevaluación*:*** en este punto el trabajador realiza su propia evaluación, de manera transparente y eficiente.
- **Evaluación de 90 grados:** va desde el nivel superior hasta el inferior y se encuentra liderada por la máxima autoridad.
- **Evaluación de 180 grados:** se la realiza entre la máxima autoridad y la autoevaluación, para mediante a ello obtener varios puntos de vista con información veraz.
- **Evaluación de 270 grados:** esta evaluación va desde la máxima autoridad de la institución, compañeros de trabajo y quienes colaboran en la misma.

- **Evaluación de 360 grados*:*** es la evaluación completa de los superiores, compañeras, colaboradores y usuarios que gozan de lo que ofrece la organización.
- **Evaluación con escala BARS:** comprueba el desenvolvimiento de cada uno de los trabajadores frente a sus puestos de trabajo.

4.1.23 Plan de mejoras

Según Mineduc (Ministerio de Educación) , 2012 citado por Moscoso Serrano (2018) un plan de mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento, este proceso permite reforzar aquellos aspectos positivos y modificar o eliminar aquellos aspectos negativos que obstaculizan un buen clima organizacional, para ello se deben elaborar: objetivos, estrategias y actividades encaminadas a la mejora institucional.

4.1.24 Fases para la elaboración de un plan de mejoras

Alvarado (2015) establece que dentro de un plan de mejoras es necesario involucrar a todos los trabajadores que participan en el funcionamiento de la institución, sea pública o privada, para ello es necesario articular un proceso que permita mejorar los aspectos negativos encontrados a través de la aplicación de los diferentes instrumentos de investigación, es por ello que un plan de mejora debe establecerse lo siguiente:

- **Diagnóstico inicial**

Este diagnóstico se da cuando los consultores trabajan con los gerentes para determinar si el nivel de productividad es bajo o por qué los servidores se encuentran insatisfechos.

- **Recopilación de datos**

La recopilación de datos permite obtener información sobre las características organizacionales, factores organizacionales, estilos de liderazgo, ambiente laboral, mediante los cuales se establece la toma de decisiones, para determinar y buscar solución a las falencias encontradas a través de la aplicación y recolección de información.

- **Intervención**

Dentro de esta etapa, se tiene como finalidad generar cambios y resolución de conflictos que se presenten, asimismo, es parte de un proceso que intenta resolver e intervenir en un problema laboral, de esta manera la intervención, permite crear un mejor ambiente, así como un plan de mejoras encaminado al beneficio de la institución.

4.2 Marco Normativo

4.2.1 Constitución de la República

De acuerdo al Artículo 33 según lo menciona la constitución: 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, pp.12, art.33).

Por otro lado, el artículo 229 menciona que: "Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público".

Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables. La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público y regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores. La remuneración de las servidoras y servidores públicos será justa y equitativa, con relación a sus funciones, y valorará la profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia. (pp.120, art.229)

4.2.2 Ley Orgánica del Servicio Público

Conforme se menciona en el artículo 23 de la Ley Orgánica del Servicio Público, (2010) "son derechos de las servidoras y los servidores públicos. - Son derechos irrenunciables de las servidoras y servidores públicos":

- Gozar de estabilidad en su puesto.
- Percibir una remuneración justa, que será proporcional a su función, eficiencia, profesionalización y responsabilidad. Los derechos y las acciones que por este concepto correspondan a la servidora o servidor, son irrenunciables.
- Gozar de prestaciones legales y de jubilación de conformidad con la Ley
- Recibir indemnización por supresión de puestos o partidas, o por retiro voluntario para acogerse a la jubilación, por el monto fijado en esta Ley.
- Organizarse y designar sus directivas.
- Gozar de vacaciones, licencias, comisiones y permisos de acuerdo con lo prescrito en esta Ley.

- Ser restituidos en forma obligatoria, a sus cargos dentro del término de cinco días posteriores a la ejecutoria de la sentencia o resolución, en caso de que la autoridad competente haya fallado a favor del servidor suspendido o destituido; y, recibir de haber sido declarado nulo el acto administrativo impugnado, las remuneraciones que dejó de percibir, más los respectivos intereses durante el tiempo que duró el proceso judicial respectivo si el juez hubiere dispuesto el pago de remuneraciones, en el respectivo auto o sentencia se establecerá que deberán computarse y descontarse los valores percibidos durante el tiempo que hubiere prestado servicios en otra institución de la administración pública durante dicho periodo.

- Demandar ante los organismos y tribunales competentes el reconocimiento o la reparación de los derechos que consagra esta Ley.

- Recibir un trato preferente para reingresar en las mismas condiciones de empleo a la institución pública, a la que hubiere renunciado, para emigrar al exterior en busca de trabajo, en forma debidamente comprobada

- Gozar de las protecciones y garantías en los casos en que la servidora o el servidor denuncie, en forma motivada, el incumplimiento de la ley, así como la comisión de actos de corrupción

- Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar

- Reintegrarse a sus funciones después de un accidente de trabajo o enfermedad, contemplando el período de recuperación necesaria, según prescripción médica debidamente certificada

- No ser discriminada o discriminado, ni sufrir menoscabo ni anulación del reconocimiento o goce en el ejercicio de sus derechos

- Ejercer el derecho de la potencialización integral de sus capacidades humanas e intelectuales

- Mantener su puesto de trabajo cuando se hubiere disminuido sus capacidades por enfermedades catastróficas y/o mientras dure su tratamiento y en caso de verse imposibilitado para seguir ejerciendo efectivamente su cargo podrá pasar a desempeñar otro sin que sea disminuida su remuneración salvo el caso de que se acogiera a los mecanismos de la seguridad social previstos para el efecto. En caso de que se produjere tal evento se acogerá al procedimiento de la jubilación por invalidez y a los beneficios establecidos en esta ley y en las de seguridad social

- Mantener a sus hijos e hijas, hasta los cuatro años de edad, en un centro de cuidado infantil pagado y elegido por la entidad pública
- Recibir formación y capacitación continua por parte del Estado, para lo cual las instituciones prestarán las facilidades
- No ser sujeto de acoso laboral
- Los demás que establezca la Constitución y la ley

4.2.3 Reglamento de la Ley Orgánica del Servidor Público

El artículo 236 del reglamento menciona El Bienestar Social: A efectos del plan de salud ocupacional integral, el Estado aportará dentro del programa de bienestar social, que tienden a fomentar el desarrollo profesional y personal de las y los servidores públicos, en un clima organizacional respetuoso y humana, protegiendo su integridad física, psicológica y su entorno familiar (Reglamento de la Ley Orgánica del Servicio Público, 2018, pp.62, art.236).

4.3 Marco Institucional

4.3.1 Justificación del estudio de caso

La presente investigación se justifica por la existencia del vacío de información sobre la medición del clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos en el Distrito de Educación de Loja en el año 2022, siendo un grave problema porque no se está tomando en cuenta el factor humano para la dotación de servicios a la ciudadanía, más únicamente el cumplimiento de un rol sin planificación previa; desembocando de esta manera, en inconformidades desde el usuario que debe realizar alguna tramitología en esta Institución. Ante estos motivos, esta investigación tiene la finalidad de crear un plan de mejoras en base a las debilidades que relucen en la institución, para fortalecer el factor humano y potenciar el trabajo realizado en esta importante dependencia estatal.

Del mismo modo, la base legal desde la Constitución de la República, la Ley Organica de Servicio Público, Ley Orgánica de Educación Intercultural, y sus reglamentos, decretos, entre otros, dan la facultad para considerar al Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano como el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público para cumplir con los preceptos de esta Ley.

Asimismo, esta investigación servirá como una fuente de información sobre el clima

organizacional y desempeño laboral para futuros investigadores que deseen utilizar dicha información y como guía para otras Instituciones Públicas que requieran mejorar el clima organizacional en el personal que labora en estas entidades.

4.3.2 Distrito de Educación Loja

4.3.2.1 Reseña Histórica.

El Ministerio de Educación y Cultura surge cuando el Ecuador se constituyó en el año de 1830, a partir de ello la dirección general de estudios fue la encargada del ámbito educativo, la cual se adaptó a las necesidades del nuevo estado nación, entre estos años se creó la primera Ley Orgánica de la República, en donde se detallaron las primeras políticas educativas.

En la década de 1960 se dio un proceso de modernización, debido a que se creó el departamento de planeamiento integral de la Educación, es por ello que entre los años sesenta y ochenta el Ministerio de Educación dio paso a la instauración de veintiún Direcciones Nacionales que se encuentran actualmente enfocadas en el desarrollo educativo e integral de la población ecuatoriana (Mineduc, 2015).

4.3.2.2 Misión Institucional.

El Ministerio de Educación, garantiza el acceso y calidad de la educación inicial, básica y bachillerato a los y las habitantes del territorio nacional, mediante la formación integral, holística e inclusiva de niños, niñas, jóvenes y adultos, tomando en cuenta la interculturalidad, la plurinacionalidad, las lenguas ancestrales y género desde un enfoque de derechos y deberes para fortalecer el desarrollo social, económico y cultural, el ejercicio de la ciudadanía y la unidad en la diversidad de la sociedad ecuatoriana (Ministerio de Educación, 2022).

4.3.2.3 Visión Institucional.

El Sistema Nacional de Educación brindará una educación centrada en el ser humano, con calidad, calidez, integral, holística, crítica, participativa, democrática, inclusiva e interactiva, con equidad de género, basado en la sabiduría ancestral, plurinacionalidad, con identidad y pertinencia cultural que satisface las necesidades de aprendizaje individual y social, que contribuye a fortalecer la identidad cultural, la construcción de ciudadanía, y que articule los diferentes niveles y modalidades del sistema de educación.

4.3.2.4 Valores

- **Honestidad:** "Comportamientos transparentes –honradez, sinceridad, autenticidad, integridad– con nuestros semejantes y permitir que la confianza colectiva se transforme en una fuerza de gran valor".
- **Justicia:** "Reconocer y fomentar las buenas acciones y causas, condenar aquellos comportamientos que hacen daño a los individuos y a la sociedad, y velar por la justicia a fin de que no se produzcan actos de corrupción".
- **Respeto:** "Respeto a nosotros mismos y a nuestros semejantes, al ambiente, a los seres vivos y a la naturaleza, sin olvidar las leyes, normas sociales y la memoria de nuestros antepasados".
- **Paz:** "Fomentar la confianza en nuestras relaciones con los demás, para reaccionar con calma, firmeza y serenidad frente a las agresiones, y para reconocer la dignidad y los derechos de las personas".
- **Solidaridad:** "Para que los ciudadanos y ciudadanas colaboren mutuamente frente a problemas o necesidades y se consiga así un fin común, con entusiasmo, firmeza, lealtad, generosidad y fraternidad".
- **Responsabilidad:** "Para darnos cuenta de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer, sobre nosotros mismos o sobre los demás, y como garantía de los compromisos adquiridos".
- **Pluralismo:** "Fomentar el respeto a la libertad de opinión y de expresión del pensamiento, y para desarrollar libremente personalidad, doctrina e ideología, con respeto al orden jurídico y a los derechos de los demás".

4.3.2.5 Objetivos Estratégicos

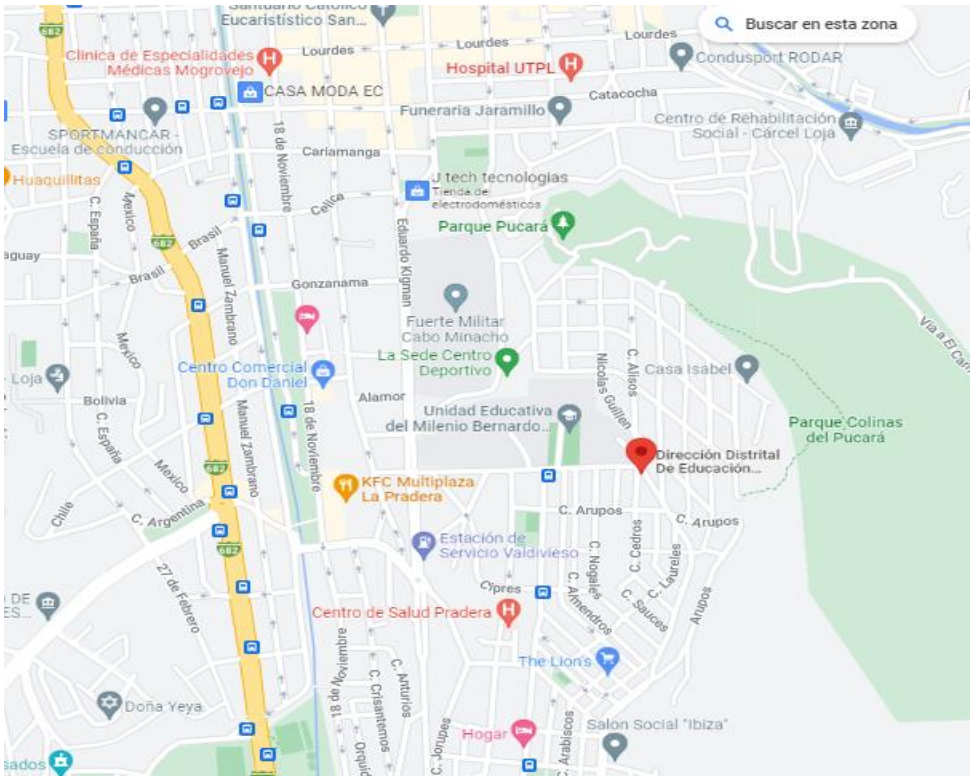
- Incrementar la cobertura en Educación Inicial (para niños de 3 a 5 años).
- Incrementar la cobertura en Educación General Básica, con énfasis en primero, octavo, noveno y décimo años.
- Incrementar la cobertura en el Bachillerato.
- Reducir la brecha de acceso a la educación de jóvenes y adultos con rezago escolar.
- Incrementar la calidad de aprendizaje de los estudiantes con un enfoque de equidad.
- Incrementar la calidad de la gestión escolar.

- Incrementar las capacidades y el desempeño de calidad del talento humano especializado en educación.
- Incrementar la pertinencia cultural y lingüística en todos los niveles del sistema educativo.
- Incrementar el servicio educativo para los estudiantes con necesidades educativas especiales (asociadas o no a la discapacidad) en todos los niveles del sistema educativo.
- Incrementar la rectoría del Ministerio de Educación.
- Incrementar la eficiencia operacional del Ministerio de Educación con énfasis en la desconcentración administrativa y financiera.
- Incrementar el desarrollo del talento humano del Ministerio de Educación.
- Incrementar el uso eficiente del presupuesto del Ministerio de Educación

4.3.2.6 Ubicación.

El Distrito de Educación Loja se encuentra Ubicado en la calle Catamayo entre Alisos y Cedros, a continuación, se presentará el croquis de ubicación de la institución.

Figura 1.
Croquis de la ubicación del Distrito de Educación Loja

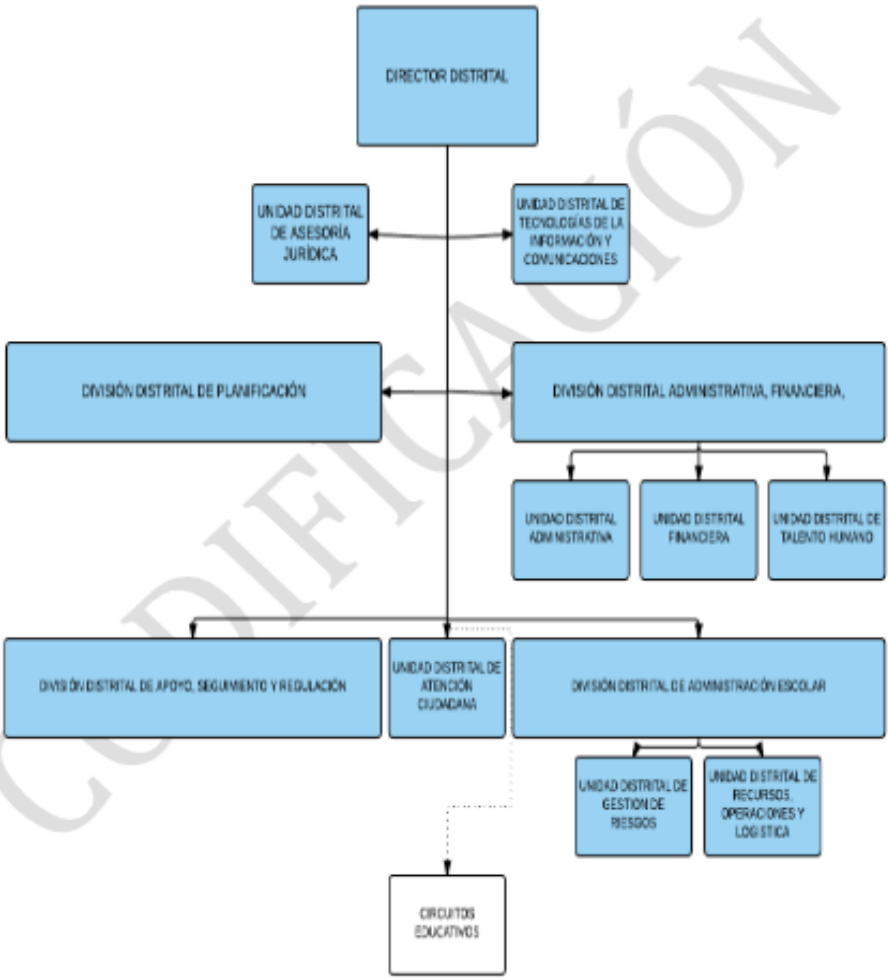


Nota: Obtenido de Google Maps.

4.3.2.7 Organigrama Institucional.

El Distrito de Educación Loja se encuentra estructurado de acuerdo a como se lo indica a continuación:

Figura 2.
Estructura Orgánica del Distrito de Educación Loja



Nota: Obtenido de Distrito de Educación Loja

CODIFICACIÓN

5. Metodología

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se consideró una indagación no experimental porque se basa en sucesos, conceptos y contextos realizados sin la intervención directa de la autora de la investigación. Sumado a ello, cuenta con un enfoque cualitativo porque se toma en cuenta a las características no numéricas para el desarrollo de este trabajo y también se revisaron los materiales bibliográficos como la normativa legal aplicable, libros, artículos académicos y científicos, medios de almacenamiento de información, equipos informáticos y de oficina en general, con lo cual se determinó la relación entre las variables en estudio y que esta información fue analizada, procesada y usada para dar respuesta a las preguntas de investigación y cumplimiento a los objetivos planteados. Por otro lado, los métodos aplicados tienen un alcance descriptivo porque se busca identificar la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral tomando en cuenta las dimensiones de cada variable, para posterior a ello realizar una propuesta que mejore el servicio o corrija las falencias encontradas. El uso de los métodos facilitó la aplicación de la teoría en relación con el tema planteado, sintetizando la información para mejorar la comprensión y redactar las conclusiones del trabajo investigativo. Por su lado, el método analítico sirvió para responder a las preguntas planteadas, cumplir los objetivos y redactar los resultados a través del análisis minucioso de las entrevistas realizadas a los actores principales del Distrito de Educación, y sintetizar los hallazgos.

5.1 Materiales

5.1.1 Bibliográficos

- Tesis
- Normativas
- Libros electrónicos
- Artículos científicos

5.1.2 Equipos Informáticos

- Internet
- Laptop
- Impresora

5.1.3 Suministros de Oficina

- Hojas de papel bond

- Carpetas
- Esferos, lápiz, borrador, sacapuntas

5.2 Diseño de Investigación

Esta investigación es de tipo no experimental debido a que se efectúa sin necesidad de manipular intencionalmente las variables y de corte transversal, debido a que se analizará un solo periodo de tiempo.

5.3 Tipo de investigación

Fue una investigación de tipo analítico – descriptivo, ya que es fundamental que se establezca la incidencia del clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos del Distrito de Educación Loja.

5.4 Métodos

Para dar cumplimiento de los objetivos planteados en la presente investigación se tomó en consideración los siguientes métodos:

5.4.1 Analítico – Descriptivo

El análisis facilitó el desarrollo, e interpretación del problema existente dentro del Distrito de Educación Loja, en este sentido es viable la recolección de datos cuantitativos a través de encuestas y cuadros estadísticos que permitieron establecer la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores públicos del Distrito de Educación Loja. De igual manera, la descripción permitirá identificar los factores que afectan el desempeño laboral de los servidores públicos del Distrito de Educación Loja, para que de esta manera se proceda a su análisis y descripción de cada uno de ellos.

5.4.2 Deductivo

Este método, permitió comprender el problema a raíz de la información relacionada con el clima organizacional y desempeño laboral que se obtuvo a través de los datos estadísticos y las conclusiones, en base a la teoría escogida a criterio de la investigadora en el marco teórico, que darán respuesta a la problemática ya antes mencionada del Distrito de Educación Loja.

5.5 Técnicas

Las técnicas utilizadas para la presente investigación fueron: encuesta y entrevista, a través de ellas se logró obtener la información necesaria para conocer el clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos del Distrito de Educación Loja.

5.5.1 Encuesta

Se diseñó un cuestionario conformado por 33 items, sus respuestas se valoraron mediante una escala de Likert de 4 opciones y constó de preguntas cerradas. La encuesta fue aplicada a todos los servidores públicos del Distrito de Educación Loja de manera presencial, de esta manera se hizo posible recopilar los datos pertinentes que establecieron la incidencia del clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos del Distrito de educación Loja**,** en base a ello se propuso un plan de mejoras para superar los factores negativos del clima organizacional y mejorar el desempeño laboral de los servidores públicos de la institución.

Los ítems de respuesta de acuerdo con esta escala fueron los siguientes, para efectos de la presente investigación se utilizó la escala de opinión:

De Opinión. Muy adecuada, adecuada, ni poco adecuada ni adecuada, poco adecuada, inadecuada. Muy buena, buena, indiferente, regular, deficiente, muy en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo.

De Frecuencia. Siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca

De Conocimiento. No conoce, muy poco, poco, regular, en su totalidad

De Satisfacción. Completamente satisfecho, satisfecho, ni satisfecho ni insatisfecho, insatisfecho, completamente insatisfecho. (Vara, 2012).

Para efectos de la presente investigación se utilizó la escala de opinión.

Una vez obtenidos los resultados se le asignará una valoración a la escala de Likert, para ello se utilizará la siguiente tabla:

Tabla *2*
Valoración de Escala de Likert

Muy en desacuerdo	1-1,49
En desacuerdo	1,5-2,49
De acuerdo	2,5-3,49
Muy de acuerdo	3,5-4

Nota. Se asigna una valoración a la escala de Likert para la respectiva prueba de Chi cuadrado, para determinar la relación entre las variables clima organizacional y desempeño laboral.

5.5.2 Entrevista

Se diseñó una guía de entrevista, semiestructurada la cual se aplicó a la Directora de Talento Humano de la Institución, esto con la finalidad de tener un mejor conocimiento y claridad de la problemática existente en relación al clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos.

5.5.3 Prueba del Chii Cuadrado

La prueba de chi-cuadrado es una prueba estadística descriptiva, la cual se aplica para conocer la relación entre dos variables de acuerdo a como lo menciona Ruiz (2019). La prueba chi-cuadrado es una de las más aplicadas para analizar variables, tanto nominales como cualitativas, es decir, para determinar la existencia o independencia entre variables. Esta prueba contrasta las frecuencias que son observadas con las esperadas de acuerdo a la hipótesis nula y dentro de la misma, se puede determinar si existe relación.

Existen dos características en cuanto a la aplicación de la prueba del chi-cuadrado cuando el tamaño de muestra es pequeño, cuyo valor dentro de la celda sea inferior a 5. (Saldaña, 2011, pág.32).

a) Si al menos el 25% de frecuencias esperadas es inferior a 5 pero superior a 3, se emplea la prueba del chi-cuadrado

Por lo tanto, para el presente trabajo se usarán las siguientes hipótesis, las cuales serán procesadas y analizadas para luego rechazar o aceptar solo una de las dos presentadas, en base a los resultados matemáticos que se obtengan:

Ho: El clima organizacional no se relaciona con el desempeño laboral de los servidores públicos que laboran en el Distrito de Educación Loja.

Ha: El clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral de los servidores públicos que laboran en el Distrito de Educación Loja.

5.5.4 Análisis FODA

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación en base a los factores fuertes y débiles, que diagnostican la situación interna de una organización al igual que su evaluación externa oportunidades y amenazas (García López & Cano Flores, 2013).

5.6 Población

La población objeto de estudio de la presente investigación fue de 74 servidores públicos que laboran en el Distrito de Educación Loja, considerando que se trata de una población pequeña no fue necesario extraer una muestra, es por ello que cabe recalcar que la encuesta fue aplicada a todos los servidores públicos a excepción de la jefa de Talento Humano debido a que a ella se le realizó una entrevista.

6. Resultados

Información General

A continuación, se detalla la información con respecto al personal administrativo que labora en el Distrito de Educación Loja.

Tabla 3

Personal Administrativo del Distinto de Educación Loja, año 2022

Respuestas	F	%
Talento Humano	12	16%
Atención Ciudadana	7	9%
Financiero	20	27%
Jurídico	5	7%
TICs	3	4%
Planificación	9	12%
Apoyo y Seguimiento	14	19%
Administración Escolar	4	5%
Total	**74**	**100%**

Nota: Datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los servidores públicos. Elaborado por la autora.

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la encuesta se pudo evidenciar que dentro del Distrito de Educación Loja, laboran un total de 74 servidores públicos, los mismos que se encuentran distribuidos en ocho departamentos, en los que se pudo corroborar que existe un mayor número de servidores públicos en el Departamento Financiero y de Apoyo y Seguimiento, a diferencia del resto de departamentos que cuentan con menor cantidad de funcionarios.

Por consiguiente, se especifica la cantidad de mujeres y hombres que conforman el personal del Distrito de Educación Loja.

Tabla 4

Sexo del personal del Distrito de Educación Loja

Respuestas	F	%
Masculino	31	42%
Femenino	43	58%
Total	**74**	**100%**

Nota: Datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los servidores públicos. Elaborado por la autora.

En el Distrito de Educación Loja, en el equipo administrativo labora un 42% de servidores públicos que corresponden al sexo masculino, y un 58% femenino.

En la Constitución de la República del Ecuador (2008) se habla sobre la equidad de género en las instituciones públicas, por lo tanto, se puede deducir que el Distrito de Educación Loja si cumple con el factor de equidad de acuerdo a los datos expuestos.

En lo que respecta al nivel de educación se obtuvo lo siguiente:

Tabla 5

Nivel de Educación de los servidores públicos del Distrito de Educación Loja

Respuesta	F	%
Educación Básica	0	0%
Bachillerato	0	0%
Tercer Nivel	49	66%
Posgrado	25	34%
Total	**74**	**100%**

Nota: Datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los servidores públicos. Elaborado por la autora.

El 66% de los servidores públicos que laboran en el Distrito de Educación poseen un título de tercer nivel y el 25% cuarto nivel (Posgrado).

En lo que respecta a la edad, se obtuvieron los siguientes datos:

Tabla 6

Edad de los servidores públicos del Distrito de Educación Loja

Respuesta	F	%
18 a 25 años	0	0%
26 a 34 años	28	38%
35 a 42 años	24	32%
43 a 55 años	22	30%
56 años en adelante	0	0%
Total	**74**	**100%**

Nota: Datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los servidores públicos. Elaborado por la autora.

De acuerdo a los rangos de edad establecidos, se evidenció que la mayoría de los servidores públicos del Distrito de Educación Loja, se encuentra en una edad media de 26 a 34 años y la otra mayoría de 35 a 42 años, por lo tanto, el equipo administrativo de la institución está conformado por personal joven que tienen las competencias y aptitudes optimas que se requieren para una mayor productividad en la institución.

6.1 Definición de la situación actual del clima organizacional del Distrito de Educación Loja.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a través de las encuestas a los servidores públicos y la entrevista al director del departamento de Talento Humano del Distrito de Educación Loja, las cuales permitieron obtener información destacada del tema estudiado y lograr el cumplimiento del objetivo primer objetivo del presenta trabajo de investigación.

De acuerdo a los autores Litwing y Stringer citado por Acosta & Venegas, (2014), toman en consideración que el clima organizacional es relativamente estable dentro del ambiente interno de una organización, ya que este influye directamente en su comportamiento y se encuentra cuantificado en las características de la organización. Tras lo ya antes mencionado, existen ocho factores del clima organizacional:

- Estructura
- Responsabilidad
- Recompensa
- Desafío
- Relaciones
- Estándares
- Conflictos
- Identidad

6.1.1 Factor Estructura que describe el Clima Organizacional del Distrito de Educación Loja.

Previo a dar inicio con la presentación de los resultados obtenidos dentro de este factor, es necesario realizar una breve introducción en base al mismo. El factor estructura, nos permite determinar de manera más exacta si en la institución, las tareas se encuentran bien definidas para la toma de decisiones y para con ello conocer la perspectiva que tienen los servidores públicos de la organización.

Tabla 7

Estructura del personal administrativo del Distrito de Educación Loja.

Preguntas	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.		En esta organización las tareas están claramente definidas.		**Promedio**
Respuestas	**F**	**%**	**F**	**%**	

Muy en desacuerdo	10	14%	36	49%	31%
En desacuerdo	24	32%	30	41%	36%
De acuerdo	12	16%	7	9%	13%
Muy de acuerdo	28	38%	1	1%	20%
Total	**74**	100%	**74**	100%	100%

Nota: Datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los servidores públicos. Elaborado por la autora.

Tomando en consideración los resultados obtenidos a través de las encuestas aplicadas en el factor estructura, el 38% del personal está muy de acuerdo en cómo se encuentran las tareas lógicamente estructuradas, mientras que el 14% está muy en desacuerdo en cómo están estructuradas las mismas.

Así mismo, el 49% de los servidores públicos consideró que se encuentran muy en desacuerdo en cómo están definidas las tareas en la organización y únicamente el 1% de los mismos está muy de acuerdo.

6.1.2 Factor Responsabilidad que describe el Clima Organizacional del Distrito de Educación Loja

Tabla 8

Responsabilidad del personal administrativo del Distrito de Educación Loja.

Preguntas	A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin la necesidad estar verificándolo con él.		En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.		En esta organización uno de los problemas es que los funcionarios no toman responsabilidades.		**Promedio**
Respuestas	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	%	
Muy en desacuerdo	22	30%	31	42%	28	38%	36%
En desacuerdo	4	5%	22	30%	40	54 %	30%
De acuerdo	16	22%	15	20%	4	5%	16%
Muy de acuerdo	32	43%	6	8%	2	3%	18%
Total	**74**	100%	**74**	100%	**74**	100%	100%

Nota: Datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los servidores públicos. Elaborado por la autora.

Los servidores públicos de la institución tuvieron diferentes criterios en el factor de responsabilidad, ya que el 43% de ellos dio a conocer que se encuentran muy de acuerdo en que a su jefe no le gusta verificar el trabajo que realizan, mientras que el 30% está muy en desacuerdo y el 5% en desacuerdo, ya que consideran pertinente que el jefe verifique con ellos el trabajo.

Por otra parte, el 42% de los servidores públicos se encuentran muy en desacuerdo en que cuando se comete un error los funcionarios dan una gran cantidad de excusas, y el 8% está muy de acuerdo en que se ponga cualquier tipo de excusas en el departamento que labora.

En lo que se refiere a la responsabilidad que toman los funcionarios, el 54% está en desacuerdo en que los funcionarios no toman responsabilidades en sus actividades, y el 3% de los mismos, está muy de acuerdo.

Por su parte, la directora de Talento Humano mencionó que los servidores públicos tienen que cumplir con responsabilidad sus funciones; además, deben realizar sus actividades a cabalidad, dado que se formaron profesionalmente para servir a la ciudadanía y brindar un servicio de calidad al usuario.

6.1.3 Factor Recompensa que describe el Clima Organizacional del Distrito de Educación.

Tabla 9

Recompensa del personal administrativo del Distrito de Educación Loja.

Preguntas	En esta organización no hay recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.		En la institución las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.		**Promedio**
Respuestas	**F**	**%**	**F**	**%**	
Muy en desacuerdo	14	19%	32	43%	31%
En desacuerdo	24	32%	16	22%	27%
De acuerdo	28	38%	2	3%	20%
Muy de acuerdo	8	11%	24	32%	22%
Total	**74**	100%	**74**	100%	100%

Nota: Datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los servidores públicos. Elaborado por la autora.

De acuerdo a los datos obtenidos el 38% de los servidores públicos están de acuerdo en que no existe suficiente recompensa o reconocimiento por hacer un buen trabajo ya que considera que es obligación de ellos realizarlo, el 11% de los funcionarios está muy de acuerdo en que no se les reconozca el esfuerzo de trabajo realizado en la misma.

Así mismo, el 43% del personal están muy en desacuerdo, ya que no se recompensa a los servidores según como se desempeñen en el trabajo, y el 3% están de acuerdo en que se los recompense por su trabajo.

De igual manera, la directora del departamento de Talento Humano indicó que, dentro de

la institución, la recompensa no es necesariamente económica, sino que puede ser un agradecimiento, ya que esto sería un estímulo para el servidor público motivándolo así a realizar un mejor trabajo en sus funciones.

6.1.4 Factor Desafíos que describe el Clima Organizacional del Distrito de Educación Loja.

Tabla 10

Desafíos del Distrito de Educación Loja.

Preguntas	La toma de decisiones en la organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.		La institución está preparada técnicamente para asumir desafíos, en el ámbito de su competencia		**Promedio**
Respuestas	**F**	**%**	**F**	**%**	
Muy en desacuerdo	2	3%	16	22%	3%
En desacuerdo	32	43%	3	4%	43%
De acuerdo	36	49%	32	43%	49%
Muy de acuerdo	4	5%	23	31%	5%
Total	**74**	100%	**74**	100%	100%

Nota: Datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los servidores públicos, elaborado por la autora.

En el factor desafíos, el 49% de los servidores públicos está de acuerdo en que se realice con precaución la toma de decisiones en la organización, para lograr una máxima efectividad, y el 3% está muy en desacuerdo en que se lleve a cabo dicha precaución en la organización.

Por otro lado, el 43% de los servidores públicos se encuentra de acuerdo en que la institución esté preparada técnicamente para asumir desafíos, en el ámbito de su competencia, mientras tanto que el 4% se encuentra en desacuerdo en que la institución asuma dichos desafíos.

Del mismo modo, mediante la entrevista a la Directora de Talento Humano se conoció que mantener un clima organizacional agradable entre los servidores públicos es un gran desafío para la actualidad, ya que mejorar el mismo siempre conlleva un reto, e implica, la realización de varios procesos y conjuntamente con ello lograr el cumplimiento de varios parámetros tomando en consideración normativas y organismos que controlen y regulen a la institución.

6.1.5 Factor Relaciones que describe el Clima Organizacional del Distrito de Educación Loja.

Tabla 11
Relaciones del personal administrativo del Distrito de Educación Loja.

Preguntas	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.		Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.		**Promedio**
Respuestas	**F**	**%**	**F**	**%**	
Muy en desacuerdo	30	41%	28	38%	34%
En desacuerdo	15	20%	16	22%	26%
De acuerdo	20	27%	12	16%	23%
Muy de acuerdo	9	12%	18	24%	17%
Total	**74**	100%	**74**	100%	100%

Nota: Datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los servidores públicos. Elaborado por la autora.

En el factor relaciones, el 41% de los servidores públicos están muy en desacuerdo, ya que en la organización no existe un clima de trabajo agradable y sin tensiones, el 27% de los encuestados están de acuerdo con el clima de trabajo en el que están inmersos, y el 12% está muy en desacuerdo en que la organización tenga un clima óptimo.

Así mismo, el 38% de los servidores se encontraron muy en desacuerdo debido a que no existe una atmósfera amistosa en la organización y un 16% de los mismos estuvieron de acuerdo en que en la institución prevalezca un ambiente armónico.

6.1.6 Factor Cooperación que describe el Clima Organizacional del Distrito de Educación Loja.

Tabla 12
Cooperación del personal administrativo del Distrito de Educación Loja.

Preguntas	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.		En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal		**Promedio**
Respuestas	**F**	**%**	**F**	**%**	
Muy en desacuerdo	28	38%	28	38%	38%
En desacuerdo	6	8%	20	27%	18%
De acuerdo	36	49%	18	24%	36%
Muy de acuerdo	4	5%	8	11%	8%
Total	**74**	**100%**	**74**	**100%**	**100%**

Nota: Datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los servidores públicos. Elaborado

por la autora.

Conforme a los datos antes expuestos, se pudo evidenciar que el 49% y el 5% de los servidores públicos están de acuerdo en que en la organización les exija un alto rendimiento.

De igual manera, el 38% de los encuestados estuvieron muy en desacuerdo, ya que no siempre existe presión para mejorar continuamente el rendimiento personal y grupal, y el 11% está muy de acuerdo, ya que consideran que están en un ambiente de presión mejora su rendimiento.

En la entrevista se supo manifestar, que el factor cooperación es de suma importancia, ya que permite que se cumplan a cabalidad las metas y objetivos trazados en la institución y que por medio de ello exista un progreso significativo que aporte eficientemente a la misma.

6.1.7 Factor Conflicto que describe el Clima Organizacional del Distrito de Educación Loja.

Tabla 13

Conflicto del personal administrativo del Distrito de Educación Loja.

Preguntas	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible		En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar discrepancias		**Promedio**
Respuestas	**F**	**%**	**F**	**%**	
Muy en desacuerdo	4	5%	32	43%	24%
En desacuerdo	16	22%	16	22%	22%
De acuerdo	30	41%	6	8%	24%
Muy de acuerdo	24	32%	20	27%	30%
Total	**74**	**100%**	**74**	**100%**	**100%**

Nota: Datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los servidores públicos. Elaborado por la autora.

De los datos presentados en la tabla 13, se deducen los siguientes resultados:

El 41% de los servidores públicos están de acuerdo en que lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida. Por otro lado, 5% de los mismos se encuentra muy en desacuerdo en que se tomen ese tipo de decisiones.

De igual forma, el 43% del personal se encuentra muy en desacuerdo en que en la organización los funcionarios se deban mantener callados para evitar cualquier tipo de desacuerdo, y el 8% está de acuerdo en que se deba tomar esta postura para evitar cualquier tipo de conflicto.

Por otro lado, mediante la entrevista aplicada a la Directora de Talento Humano mencionó

que este no permite avanzar en el desarrollo de las actividades, ya que esto genera un retraso en las actividades y por ende debe ser solucionado inmediatamente, para que no se prolongue y perjudique a la institución.

6.1.8 Factor Identidad que describe el Clima Organizacional del Distrito de Educación Loja.

Tabla 14

Identidad del personal administrativo del Distrito de Educación Loja.

Preguntas	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses		La organización para usted tiene la misma importancia, que su desarrollo profesional.		**Promedio**
Respuestas	**F**	**%**	**F**	**%**	
Muy en desacuerdo	8	11%	8	11%	11%
En desacuerdo	15	20%	4	5%	13%
De acuerdo	20	27%	26	35%	31%
Muy de acuerdo	31	42%	36	49%	45%
Total	**74**	**100%**	**74**	**100%**	**100%**

Nota: Datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los servidores públicos. Elaborado por la autora.

En base a los datos expuestos, el 42% de los encuestados está muy de acuerdo en que en la organización cada quien se preocupe por sus propios intereses, y el 11% se encuentra muy en desacuerdo en que ocurran este tipo de acciones por parte de estos, para así ver por su desarrollo personal.

Por otro lado, el 49% de los servidores públicos está muy de acuerdo en que en la organización se tenga la misma importancia al igual que su desarrollo profesional, mientras que un 5% está en desacuerdo de que exista la misma importancia, ya que consideran que lo primordial es cumplir con las actividades establecidas por la institución y dejan de lado el desarrollo profesional.

Cumplimiento del objetivo:

En la siguiente tabla 15 se encuentra el resumen de los factores del clima organizacional, donde se puede mencionar que en base a los promedios más alto por cada factor se establece que, el 36% del personal del Distrito de Educación Loja considera que la institución no cuenta con tareas claras, definidas y la **estructura** de mando no es la correcta, mientras que el 13% está muy de acuerdo en lo contrario a lo expresado. De igual manera, el 36% consideran que la **responsabilidad** no es el fuerte de la institución porque el personal se excusa cuando existe un error o no se admite, además no hay direccionamiento claro en las tareas y no se informa sobre los objetivos cumplidos, mientras que el 16% se encuentra de acuerdo. El 31% del personal menciona estar muy en desacuerdo sobre la **recompensa**, es decir, consideran que las autoridades no felicitan a quienes hacen bien su trabajo, mientras que el 20% considera que sí se lo hace.

Por otro lado, sobre los **desafíos**, el 49% de la institución considera que se han tomado los riesgos y se ha hecho frente de manera oportuna y está preparada para nuevos retos, mientras que el 3% considera que no. Además, el 39% considera que las **relaciones** interpersonales no son las óptimas ni existe una buena atmósfera de compañerismo en la institución, mientras que el 18% establecen que si existe un buen ambiente de trabajo. El 38% del personal considera que la **cooperación** no es buena dado que los directivos no buscan el bienestar de todos los integrantes, ni existe la ayuda entre los pares. De igual forma, el 30% de las personas del Distrito de Educación mencionan que en cuanto al **conflicto** sí existe libertad de pensamiento para diferir en las opiniones, mientras que el 20% considera que no se pueden expresar libremente porque serán juzgados. El 45% del personal se siente **identificado** y orgulloso de pertenecer al Distrito de Educación.

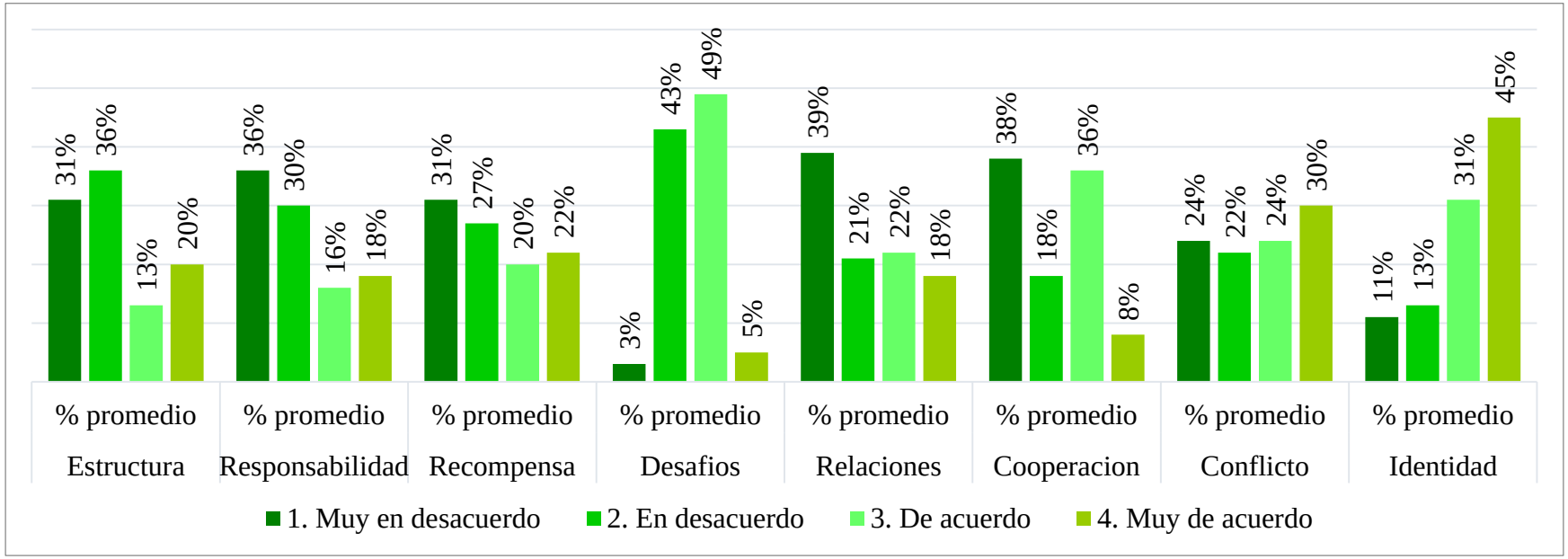
Por lo tanto, en cumplimiento al primer objetivo que reza: definir el actual clima organizacional del Distrito de Educación Loja, año 2022., se puede mencionar que el Distrito de Educación cuenta con un clima organizacional algo hostil dado que, en los factores de estructura, responsabilidad, recompensa, relaciones y cooperación, el promedio es negativo y únicamente en desafíos, conflicto e identidad son promedios positivos, dicho en otras palabras, de los 8 factores del clima organizacional 5 son negativos y 3 positivos.

Tabla 15
Resumen de los factores del clima organizacional.

FACTORES	Estructura	Responsabilidad	Recompensa	Desafíos	Relaciones	Cooperación	Conflicto	Identidad
Escala	% promedio	% promedio	% promedio	% promedio	% promedio	% promedio	% promedio	% promedio
1. Muy en desacuerdo	31%	36%	31%	3%	39%	38%	24%	11%
2. En desacuerdo	36%	30%	27%	43%	21%	18%	22%	13%
3. De acuerdo	13%	16%	20%	49%	22%	36%	24%	31%
4. Muy de acuerdo	20%	18%	22%	5%	18%	8%	30%	45%
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Nota: Datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los servidores públicos. Elaborado por la autora.

Figura 3
Promedio de los factores del clima organizacional



Nota: Datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los servidores públicos. Elaborado por la autora.

En base a los datos antes expuestos, se pudó evidenciar que existen varios criterios divididos en cuanto a los factores del clima organizaiconal, los cuales son:

- **Estructura:** En este factor, se pudo evidenciar que los servidores públicos del Distrito de Educación Loja, se encuentran en desacuerdo en lo referente a los procedimientos, reglas y niveles jerarquicos en la institución.
- **Responsabilidad:** En este factor, se detecto, que los servidores publicos, poseen autonomia, para la realizacion de sus labores y por ende, los tienen mayor responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones.
- **Recompensa:** En este factor, se destaca que los servidores públicos no gozan de recompensa por en el momento de realizar sus funciones, ya que se lo considera como obligación realizar bien su trabajo en la institución.
- **Desafios:** Este factor según los resultados obtenidos por los encuestados, destaca que los servidores publicos de la institución se encuentran de acuerdo en cuanto a la precaución para lograr la máxima efectividad y asumir desafios en la organización.
- **Relaciones:** Dentro de este factor, se pudo notar que los servidores publicos no tienen una buena relación en el trabajo y no cuentan con una admosfera amistosa, por lo que afectaria en el desempeño de sus funciones.
- **Cooperación:** En este factor, se pudo evidenciar que existe un bajo rendimiento por parte de los servidores públicos, debido a que no se presiona para el mejoramiento del mismo y esto no aporta a que exista un buen desarrollo institucional.
- **Conflicto:** En este factor, se pudo apreciar que los servidores publicos se encuentran muy de acuerdo en que los conflictos existentes en la institucion no salgan a la luz y permanezcan en la misma, para no dañar su reputación y que hayan malas percepciones de la misma.
- **Identidad:** En este factor se pudo notar que los servidores públicos ven unicamente por sus propios intereses y mas no por el de la institucion, lo cual conlleva a que no se cumplan los objetivos propuestos por la misma.

6.2 Identificación de los factores que afectan el desempeño laboral de los servidores públicos del Distrito de Educación

Los autores Cardy y Dobbins (1994) de acuerdo al modelo de desempeño laboral se basan entre lo que el trabajador hace, produce o entrega tomando en consideración los factores y conductas más relevantes para su estudio. Así mismo, la idea de desempeño está asociada en base a los medios que se utilizan para obtener algo y el resultado que se logra finalmente. De este modo, puede relacionarse el desempeño con el beneficio o con el provecho. Yanet Samada Grasst, (2019)

A continuación, se presentarán los resultados obtenidos sobre el desempeño laboral, para cual se consideraron los siguientes factores de análisis:

- Motivación
- Clima laboral
- Comunicación
- Horarios
- Factores ambientales
- Desarrollo profesional

6.2.1 Motivación

Tabla 16

Motivación del personal administrativo del Distrito de Educación Loja

Preguntas	Su jefe le incentiva a su desarrollo y crecimiento profesional		La institución cumple con las capacitaciones determinadas en la LOSEP		**Promedio**
Respuestas	**F**	**%**	**F**	**%**	
Muy en desacuerdo	9	12%	4	5%	9%
En desacuerdo	1	1%	6	8%	5%
De acuerdo	48	65%	16	22%	43%
Muy de acuerdo	16	22%	48	65%	43%
Total	**74**	**100%**	**74**	**100%**	**100%**

Nota: Datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los servidores públicos. Elaborado por la autora.

Según los datos obtenidos dentro del primer factor del desempeño laboral en base a la motivación, se puede determinar lo siguiente: el 65% de los encuestados está de acuerdo en lo que respecta a que su jefe le impulsa a su desarrollo y crecimiento profesional, y el 1% de los mismos está en desacuerdo ya que consideran que su jefe no los impulsa a su desarrollo y crecimiento

profesional.

Del mismo modo el 65% de los funcionarios públicos manifestaron que están muy de acuerdo en que la institución cumple con las capacitaciones determinadas en la LOSEP, y el 5% de ellos está en desacuerdo porque no cumple a cabalidad todo lo que está establecido en la ley.

6.2.2 Comunicación

Tabla 17

Comunicación del personal administrativo del Distrito de Educación Loja

Preguntas	Mi jefe dialoga conmigo de forma periódica sobre la calidad de mi trabajo y desempeño en la institución		La institución se informa de todos los acontecimientos relevantes de la misma		**Promedio**
Respuestas	**F**	**%**	**F**	**%**	
Muy en desacuerdo	32	43%	20	27%	35%
En desacuerdo	16	22%	10	14%	19%
De acuerdo	12	16%	32	43%	30%
Muy de acuerdo	14	19%	12	16%	16%
Total	**74**	**100%**	**74**	**100%**	**100%**

Nota: Datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los servidores públicos. Elaborado por la autora.

En base a la tabla presentada, se puede evidenciar que el 43% de los funcionarios públicos están muy en desacuerdo en que el jefe dialogue con ellos de forma periódica sobre la calidad de su trabajo y desempeño en la institución, y el 16% están de acuerdo puesto que consideran que es importante que exista ese tipo de dialogo con su jefe, ya que aporta de manera positiva a la institución.

Por otra parte, el 43% de los encuestados están de acuerdo en lo que respecta a que la institución se informa de todos los acontecimientos relevantes de la misma, y el 14% están en desacuerdo, ya que no consideran que la institución se informa de todos los acontecimientos que pasan en la misma.

En esta misma línea, la directora de Talento Humano expresó que en base a la comunicación se tiene conocimiento de la realidad, ya que, mediante ello, se reconoce lo que sucede en los diferentes departamentos y sirve para mejorar los procesos en la institución, beneficiando así al usuario y brindándole una atención de calidad para satisfacer sus necesidades.

6.2.3 Horarios

Tabla 18

Horarios del personal administrativo del Distrito de Educación Loja.

Preguntas	El horario de mi trabajo cumple con la satisfacción de las necesidades institucionales		En la institución todos cumplen un horario de acuerdo a las necesidades de los usuarios		**Promedio**
Respuestas	**F**	**%**	**F**	**%**	
Muy en desacuerdo	25	34%	36	49%	41%
En desacuerdo	20	27%	7	9%	18%
De acuerdo	5	7%	28	38%	22%
Muy de acuerdo	24	32%	3	4%	18%
Total	**74**	100%	**74**	100%	100%

Nota: Datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los servidores públicos. Elaborado por la autora.

En el factor horarios, el 34% de los servidores públicos están muy en desacuerdo, puesto que el horario propuesto no cumple con la satisfacción de sus necesidades, y el 7% de los mismos están de acuerdo, con el horario establecido.

De igual manera, el 49% del personal está muy en desacuerdo en que todos cumplan un horario de acuerdo a las necesidades de los usuarios, y el 4% se encuentra muy de acuerdo en que en la institución posea un horario que vaya acorde a las necesidades de los usuarios.

6.2.4 Factores ambientales

Tabla 19

Factores ambientales del personal administrativo del Distrito de Educación Loja.

Preguntas	En mi lugar de trabajo existe orden y limpieza para el desarrollo de mis actividades		Se mantienen en la institución los protocolos de bioseguridad en todas las dependencias		**Promedio**
Respuestas	**F**	**%**	**F**	**%**	
Muy en desacuerdo	2	3%	14	19%	11%
En desacuerdo	8	11%	32	43%	27%
De acuerdo	24	32%	16	22%	27%
Muy de acuerdo	40	54%	12	16%	35%
Total	**74**	100%	**74**	100%	100%

Nota: Datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los servidores públicos. Elaborado

por la autora.

Conforme a los datos expuestos, se pudo evidenciar que el 54% de los encuestados están muy de acuerdo en que su lugar de trabajo exista el orden y limpieza para realizar sus actividades, mientras que el 3% está muy en desacuerdo, ya que consideran que su lugar de trabajo no posee un orden adecuado.

Por otra parte, el 43% de los funcionarios públicos están en desacuerdo dado que en la institución no se mantienen los protocolos de bioseguridad en todas las dependencias, y el 16% están muy de acuerdo ya que consideran que se llevan a cabo los protocolos de bioseguridad conforme se lo estableció en la institución.

6.2.5 Factor clima laboral

Tabla 20

Factor clima laboral del personal administrativo del Distrito de Educación Loja.

Preguntas	En la organización se fomenta y se desarrolla el trabajo en equipo		En la institución se trabaja en función del cumplimiento de objetivos y metas		**Promedio**
Respuestas	**F**	**%**	**F**	**%**	
Muy en desacuerdo	24	32%	2	3%	18%
En desacuerdo	40	54%	8	11%	32%
De acuerdo	8	11%	24	32%	22%
Muy de acuerdo	2	3%	40	54%	28%
Total	**74**	**100%**	**74**	**100%**	**100%**

Nota: Datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los servidores públicos. Elaborado por la autora.

En el factor del clima laboral, se pudo evidenciar que el 54% de los servidores públicos encuestados se encontraron en desacuerdo, puesto que en la organización no se fomenta, ni se desarrolla el trabajo en equipo. Y el 3% de los mismos está muy de acuerdo, ya que consideran que en la organización existe un buen trabajo en equipo.

Así mismo, un 54% de los encuestados se encuentran muy de acuerdo en que en la institución se trabaje en función del logro de objetivos y metas, y el 3% de los mismos se encuentra muy en desacuerdo ya que en la institución no siempre se cumple dicho logro.

6.2.6 Desarrollo Profesional

Tabla 21
Desarrollo Profesional del personal administrativo del Distrito de Educación Loja.

Preguntas	Recibo la capacitación adecuada para desarrollar mis capacidades y habilidades, en la organización		La capacitación que recibo en la institución está en relación a las funciones		**Promedio**
Respuestas	**F**	**%**	**F**	**%**	
Muy en desacuerdo	14	19%	20	27%	23%
En desacuerdo	32	43%	24	32%	38%
De acuerdo	22	30%	20	27%	28%
Muy de acuerdo	6	8%	10	14%	11%
Total	**74**	**100%**	**74**	**100%**	**100%**

Nota: Datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los servidores públicos. Elaborado por la autora.

En el factor desarrollo profesional, se puedo evidenciar que el 43% de los funcionarios públicos están en desacuerdo en lo que respecta a las capacitaciones brindadas por la organización, y el 8% de los encuestados está muy de acuerdo en que la organización se les brinde las capacitaciones correspondientes para que desarrollen sus capacidades y habilidades.

Así mismo, el 32% de los encuestados está en desacuerdo en que se les brinde las capacitaciones de acuerdo a sus funciones, ya que no siempre las mismas están relacionadas al ámbito de trabajo del funcionario, y el 14% está muy de acuerdo, ya que consideran que la institución siempre se les debe brindar dichas capacitaciones.

Cumplimiento del objetivo:

En la siguiente tabla 22 se encuentra el resumen de los factores del desempeño laboral, donde se puede mencionar que en base a los promedios más altos por cada factor se establece que, el 86% del personal de encuentra de acuerdo y muy de acuerdo (43% cada escala de acuerdo y muy de acuerdo) en que la **motivación** es la correcta dado que se valora y se reconoce el trabajo por parte de la máxima autoridad. El 35% del personal considera que la **comunicación** no es la correcta, dado que no se mantiene informado a los servidores de los asuntos institucionales, mientras que el 16% considera que sí se mantiene una buena comunicación. El 32% de los servidores no están de acuerdo en que el **clima laboral** institucional sea el óptimo dado que no se encuentran satisfechos con su cargo actual y el ambiente produce estrés, mientras que el 18% considera que sí es el correcto. Por otro lado, el 34% del personal considera no estar de acuerdo con el **horario** de trabajo actual y el 17% está satisfecho. El 35% del personal considera estar muy de acuerdo con los factores **ambientales** porque las condiciones físicas y ambientales facilitan y motivan el desempeño laboral. Finalmente, el 38% mencionan estar en desacuerdo en que el **desarrollo profesional** sea el óptimo, dado que la institución no otorga capacitaciones acordes y no existe el permiso respectivo si se desea capacitar de manera externa.

Por lo tanto, respecto al objetivo de identificar los factores que afectan el desempeño laboral de los servidores públicos del Distrito de Educación se puede determinar que son la comunicación, el clima laboral, los horarios y el desarrollo profesional.

6.2.7 Resumen de los factores del desempeño laboral

Tabla 22

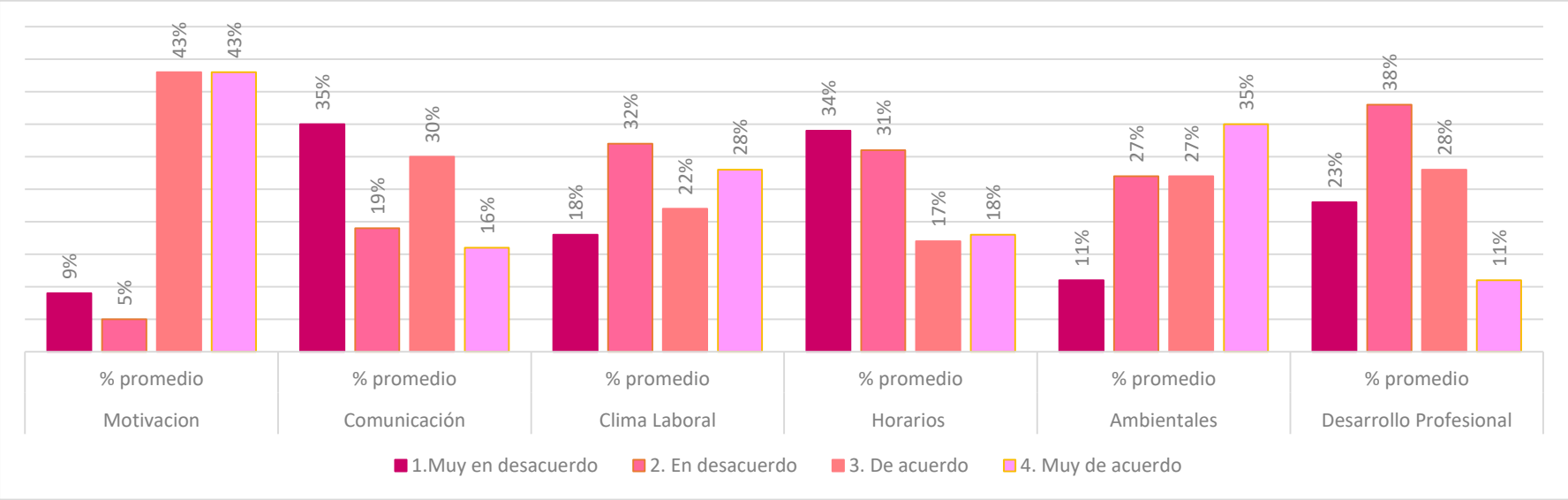
Resumen de los factores del desempeño laboral.

FACTORES	Motivación	Comunicación	Clima Laboral	Horarios	Ambientales	Desarrollo Profesional
Escala	% promedio	% promedio	% promedio	% promedio	% promedio	% promedio
1.Muy en desacuerdo	9%	35%	18%	34%	11%	23%
2. En desacuerdo	5%	19%	32%	31%	27%	38%
3. De acuerdo	43%	30%	22%	17%	27%	28%
4. Muy de acuerdo	43%	16%	28%	18%	35%	11%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Nota: Datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los servidores públicos. Elaborado por la autora.

Figura 4

Promedio de los factores del desempeño laboral



Nota: Datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los servidores públicos. Elaborado por la autora.

De acuerdo a los datos antes expuestos, se puede destacar algunos aspectos relevantes que se detallan a continuación:

- **Motivación:** En el Distrito de Educación Loja, se pudo evidenciar que el personal se encuentra motivado, lo cual es beneficioso para la institución, debido a que las actividades se desarrollan de manera eficiente en el tiempo establecido.
- **Comunicación:** En este factor, se pudo notar que no existe una adecuada comunicación por parte de los servidores públicos con sus jefes**,** debido a que se vive un ambiente de tensión en desarrollo de sus actividades.
- **Clima Laboral:** En este factor, se evidencia que no existe un adecuado clima laboral en el Distrito de Educación Loja, ya que la institución, no fomenta de una manera eficiente el trabajo en equipo, lo cual retrasa el desarrollo de los objetivos y metas trazados por la misma.
- **Horarios:** En este factor se pudo notar, que los servidores públicos no se sienten conformes con el horario establecido, ya que no cumple con la satisfacción de sus necesidades, volviéndolos así menos productivos.
- **Ambientales:** En este factor, se pudo apreciar que en la institución el personal se siente conforme con el ambiente físico de la misma, lo cual es beneficioso para el desarrollo de sus actividades.
- **Desarrollo profesional:** En este factor se pudo notar que la institución, no brinda las capacitaciones necesarias para que los servidores públicos se desarrollen profesionalmente ya que esto no permite que avance de una manera eficiente la misma.

Relación entre el clima organizacional y desempeño laboral

A continuación, se presenta la calificación que cada servidor público le asigno tanto a los factores del clima organizacional como a los factores del desempeño laboral.

Tabla 23

Frecuencias observadas

		Desempeño Laboral				
		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Total
Clima Organizacional	Muy en Desacuerdo	10	6	0	0	16
	En Desacuerdo	0	18	4	0	22
	De Acuerdo	0	0	24	3	27
	Muy de	0	0	0	9	9

	Acuerdo					
	TOTAL	**10**	**24**	**28**	**12**	**74**

Nota: La tabla presenta la calificación que le asignó cada servidor público al clima organizacional y al desempeño laboral, con datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los servidores y elaborado por la autora

Tabla 24

Frecuencias esperadas

		Desempeño Laboral				
		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Total
Clima Organizacional	Muy en Desacuerdo	2,16216216	5,18918919	6,05405405	2,59459459	16
	En Desacuerdo	2,97297297	7,13513514	8,32432432	3,56756757	22
	De Acuerdo	3,64864865	8,75675676	10,2162162	4,37837838	27
	Muy de Acuerdo	1,21621622	2,91891892	3,40540541	1,45945946	9
	Total	**10**	**24**	**28**	**12**	**74**

Nota: La tabla presenta el cálculo de las frecuencias esperadas en base a los datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los servidores, y elaborado por la autora.

Prueba Chi Cuadrado:

Ho: El clima organizacional no se relaciona con el desempeño laboral de los servidores públicos que laboran en el Distrito de Educación Loja

Ha: El clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral de los servidores públicos que laboran en el Distrito de Educación Loja

Tabla 25

Resumen Chi Cuadrado

SUMMARY		**Alpha**	**0,05**
Count	*Rows*	*Cols*	*df*
74	4	4	9

Nota: La tabla presenta el nivel de significación y los grados de libertad con datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los servidores, y elaborado por la autora.

El nivel a utilizar es de $\alpha = 0.05$, lo que significa que tendrá un margen de error de 5%, con únicamente 4 grados de libertad.

Tabla 26
Prueba Chi Cuadrado

	chi-sq	*p-value*	*x-crit*	*sig*	*Cramer V*
Pearson's	140,455177	**8,309E-26**	16,9189776	yes	0,79541246

Nota: La tabla presenta el cálculo de la prueba de chi cuadrado con los datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los servidores públicos. Elaborado por la autora.

P-valor: 8,309E-26

REGLA DE DECISIÓN: Si el P-Valor es menor o igual al nivel de significancia se rechaza la hipótesis nula (Ho).

RESULTADO:

Una vez obtenido el resultado a través de la aplicación de la prueba de Chi Cuadrado, con 95% de confianza se encontró evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula (Ho), por lo tanto, se determinó que el clima organizacional tiene relación con el desempeño laboral de los servidores públicos del Distrito de Educación Loja, quedando de esta manera aceptada la hipótesis alternativa (Ha). Adicionalmente, es preciso señalar que la hipótesis nula fue rechazada debido a que el P-valor (8,309E-26) es menor que el nivel de significancia (5%). Además, se concluye en este objetivo que, si el clima organizacional es deficiente o malo, esto se verá reflejado en el desempeño laboral y, por lo tanto, también será malo.

6.3 Propuesta de un plan de mejoras que supere los factores negativos del clima organizacional y mejore el desempeño laboral de los servidores públicos de Distrito de Educación Loja.

El presente plan de mejoras se sustentó en los resultados que se obtuvieron para el cumplimiento de los objetivos específicos 1 y 2 y en el análisis de las variables de la presente investigación.

6.3.1 Análisis FODA

Luego de los resultados obtenidos dentro de las variables de estudio, se cuenta en la escala de Likert con % positivo y con % de respuestas negativas de respuesta, las mismas que constituyeron las fortalezas y debilidades; así mismo se identificaron las oportunidades y amenazas.

Por lo tanto, la siguiente tabla contiene los elementos positivos y negativos de la situación interna del Distrito de Educación Loja.

Tabla 27
Elementos del FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1: Se brindan capacitaciones a los servidores públicos. F2: Identidad Institucional F3: Condiciones físicas adecuadas F4: Actividades encaminadas al logro de los objetivos y metas de la institución.	D1: No existe claridad en la definición de funciones D2: Falta de reconocimiento por el desempeño de su trabajo. D3: Falta de comunicación en la institución por parte del jefe hacia los subalternos. D4: Conflictos en su lugar de trabajo.
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
O1: Presencia de profesionales con altos conocimientos. O2: Desarrollo tecnológico O3: Dotación de insumos a nivel nacional O4: Teorías de procesos innovadores	A1: Falta de comunicación externa. A2: Insatisfacción de los usuarios. A3: Presupuesto de la institución. A4: Candidatos sin perfil profesional

Por lo tanto, para operativizar las estrategias, las convertimos en proyectos, mismos que se detallan a continuación:

Tabla 28
Matriz de combinación del FODA

INTERNO / EXTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1: Se brindan capacitaciones a los servidores públicos. F2: Identidad Institucional F3: Condiciones físicas adecuadas F4: Actividades encaminadas al logro de los objetivos y metas de la institución.	D1: No existe claridad en la definición de funciones D2: Falta de reconocimiento por el desempeño de su trabajo. D3: Falta de comunicación en la institución por parte del jefe hacia los servidores públicos D4: Conflictos en su lugar de trabajo.
OPORTUNIDADES	**Estrategia FO**	**Estrategia DO**
O1: Presencia de profesionales con altos conocimientos. O2**:** Desarrollo tecnológico O3: Dotación de insumos a nivel nacional O4: Teorías de procesos innovadores	**F1O2:** Desarrollar las capacidades del personal en el ámbito tecnológico para el mejoramiento del servicio en la institución. **F2O4:** Automatizar los procesos de servicio al usuario	**D4O2:** Implementar programas para el mejoramiento de las relaciones interpersonales de los servidores. **D1O4:** Realizar planes comunicacionales que permitan a los servidores públicos, el

	para que los tramites sean eficaces y eficientes.	conocimiento de los procesos en la institución.
AMENAZAS A1: Falta de comunicación externa. A2: Insatisfacción de los usuarios. A3: Presupuesto de la institución. A4: Candidatos sin perfil profesional	**Estrategia FA** **F3A3:** Determinar el presupuesto de la institución para el mejoramiento de las condiciones físicas en las que desarrollan sus actividades los servidores públicos. **F4A1:** Realizar reuniones periódicas con los servidores públicos de la institución sobre el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.	**Estrategia DA** **D1A1:** Revisar el manual de funciones para la determinación de las actividades que se realizan en cada puesto de trabajo. **D4A4:** Fortalecer el proceso de reclutamiento del personal para que cumpla con el perfil idóneo al cargo requerido.

PLAN DE MEJORAS PARA

FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN LOJA

2022

Ministerio de Educación

Elaborado por: Angie Nicole Hernández Ordoñez

1. Introducción

Un plan de mejoras institucional es una herramienta hábil de la planificación, que está diseñado para lograr la sistematización de las acciones que puedan contribuir al mejoramiento de las áreas en las que está fallando una empresa, organización o institución. Para la elaboración de mencionado plan, es necesaria la participación de los distintos niveles jerárquicos de la institución y del personal, fundamentado en un análisis institucional, el cual permite identificar los problemas que se susciten en la prestación del servicio educativo.

El propósito de un plan de mejoras es que las autoridades y el personal institucional, una vez que se parta de la reflexión sobre el accionar y realización de tareas laboral, definan las propuestas a tomar en cuenta para mejorar la prestación de los servicios, así como una metodología a seguir para las acciones, proyectos y actividades, y que estas se sistematicen en experiencias que puedan aportar al crecimiento y desarrollo profesional de las personas que laboran en el Distrito de Educación Loja. Esto en virtud de las falencias encontradas en la institución, lo cual se traduce en un clima organizacional en declive y que está afectando al desempeño laboral y cumplimiento de las tareas y objetivos institucionales, que desemboca en el incumplimiento y falta de garantías de la calidad de los servicios.

En correspondencia y concordancia a los resultados presentados y conclusiones emitidas, se presenta el Plan de Mejoras para fortalecer el clima organizacional y desempeño laboral del Distrito de Educación Loja, periodo 2022, con las acciones para consolidar las fortalezas, corregir las debilidades, aprovechar las oportunidades e impulsar el aseguramiento de la calidad de los servicios de la institución.

2. Justificación

Este Plan de Mejoras tiene su justificación en razón de las conclusiones que se ha llegado sobre el clima organizacional y desempeño laboral en el Distrito de Educación Loja, lo cual desemboca en un ambiente hostil y sin cooperación entre los pares que laboran en la institución, una estructura organizacional débil, falta de motivación y capacitación profesional, canales inadecuados de comunicación y un sistema de recompensa y reconocimiento acorde al servicio público, que se debilita.

Por tal motivo, se presenta este Plan de Mejoras para mejorar el clima organizacional y desempeño laboral en el Distrito de Educación Loja para hacer frente a la problemática actual y

prevenir futuros conflictos que se puedan presentar, a través de un plan que sirva para su mitigación.

3. Objetivos

3.1 General

Elaborar el Plan de Mejoras para contribuir al mejoramiento del clima organizacional y desempeño laboral del Distrito de Educación Loja.

3.2 Específicos

- Identificar las áreas con problemas del clima organizacional y desempeño laboral del Distrito de Educación Loja.
- Diseñar los proyectos de mitigación de problemas y mejora de servicios del clima organizacional y desempeño laboral del Distrito de Educación Loja.

Tabla 29

Proyecto 1. Desarrollo de capacidades del personal en el ámbito tecnológico para el mejoramiento del servicio en la institución

Problema: No existe un problema en específico; la estrategia determinada resultante de la combinación de fortalezas y oportunidades sirve para potenciar las fortalezas de la institución aprovechando las oportunidades del medio externo.
Objetivo: *Desarrollar capacidades del personal en el ámbito tecnológico para el mejoramiento del servicio en la institución*
Estrategia: Desarrollar las capacidades del personal en el ámbito tecnológico
Proyecto 1. *Desarrollo de capacidades del personal en el ámbito tecnológico para el mejoramiento del servicio en la institución*

ACTIVIDADES	METAS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Evaluación de los conocimientos tecnológicos de los servidores de la institución	En 20 días se habrá llevado a cabo la evaluación de conocimiento tecnológico de los servidores públicos.	Número del personal con conocimientos tecnológicos /Total del personal administrativo *100	Director de informática	$100,00
Identificación del personal que necesita capacitación tecnológica.	En 15 días se habrán identificado al personal que necesita la capacitación	Número de personal que necesitan capacitaciones /Total del personal evaluado *100	Director de informática	$100,00
Elaboración de un plan de capacitación tecnológica para los servidores públicos.	En 20 días se habrá elaborado el plan de capacitación.	Plan de capacitación 100% concluido	Director de Talento Humano	$180,00
Determinación de los capacitadores en el manejo de tecnologías.	En 5 días se habrá determinado a los capacitadores.	Numero de capacitadores calificados en nuevas tecnologías/Total de capacitadores invitados *100	Director de Talento Humano	$150,00
Ejecución de las capacitaciones a los servidores.	En 30 días se habrán ejecutado las capacitaciones a los servidores.	Numero de servidores que se capacitan en nuevas tecnologías/ total del personal que necesita capacitación *100	Director de Talento Humano	$200,00
Evaluación y certificación de aprobación de las capacitaciones realizadas	En 15 días se habrá evaluado y certificado las capacitaciones.	Numero de servidores aprobados/Total de personal que recibió la capacitación *100	Director de Talento Humano	$250,00

Nota: Esta tabla muestra el proyecto 1 para el mejoramiento del clima organizacional del Distrito de Educación Loja. Elaborado por la autora.

Tabla 30

Proyecto 2. Automatización de los procesos de servicio al usuario para que los tramites sean eficaces.

Problema: No existe un problema en específico; la estrategia determinada resultante de la combinación de fortalezas y oportunidades sirve para potenciar las fortalezas de la institución aprovechando las oportunidades del medio externo.
Objetivo: Automatizar los procesos de servicio al usuario para que los tramites sean eficaces.
Estrategia: Automatizar los procesos de servicio al usuario.
Proyecto 2. *Automatización de los procesos de servicio al usuario para que los tramites sean eficaces.*

ACTIVIDADES	METAS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Diagnóstico de los procesos existentes para la prestación de servicios.	En 30 días se habrá diagnosticado los procesos	Procesos diagnosticados. Numero de procesos diagnosticados/Total de procesos * 100	Director Administrativo	$90,00
Determinación de los procesos que necesitan rediseñarse	En 45 días se habrá determinado los procesos que necesitan rediseñarse	Procesos rediseñados. Numero de procesos que necesitan rediseño /Total de Procesos diagnosticados * 100	Director Administrativo	$200,00
Elaboración del rediseño de procesos	En 60 días se habrá elaborado el rediseño de procesos.	Numero de procesos rediseñados/Total de Procesos que necesitan rediseño * 100	Director de Administrativo	$800,00
Implementación tecnológica en los procesos automatizados.	En 30 días se habrá automatizado los procesos.	Número de procesos automatizados/Total de procesos rediseñados *100	Director de Administrativo	$1.000,00
Ejecución de la automatización de procesos.	En 60 días se habrá ejecutado.	Automatización de procesos ejecutados 100%	Director de Administrativo	$1.500,00

Nota. Esta tabla muestra el proyecto 2 para el mejoramiento del clima organizacional del Distrito de Educación Loja. Elaborado por la autora.

Tabla 31

Proyecto 3. Implementación de programas para el mejoramiento de las relaciones interpersonales de los servidores

Problema: Limitadas relaciones interpersonales de los servidores de la institución.
Objetivo: Implementar programas para el mejoramiento de las relaciones interpersonales de los servidores.
Estrategia: Implementar programas para el mejoramiento de las relaciones interpersonales de los servidores.
Proyecto 3. Implementación de programas para el mejoramiento de las relaciones interpersonales de los servidores.

ACTIVIDADES	METAS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Elaboración de un plan de inserción de equipos de trabajo en las actividades laborales	En 20 días se habrá elaborado el plan de inserción de los equipos de trabajo.	Plan de inserción de equipos de trabajo Plan de inserción de equipos de trabajo 100% concluido	Director de Talento Humano	$100,00
Ejecución del plan de inserción laboral en equipos de trabajo.	En 50 días se habrá ejecutado el plan de inserción.	Ejecución el plan de inserción laboral en equipos de trabajo. Numero de servidores insertados en equipos de trabajo/Total de servidores de la institución *100	Director de Talento Humano	$200,00
Evaluación de las actividades realizadas dentro de los equipos de trabajo.	En 15 días se habrá evaluado las actividades.	Evaluación de actividades de los equipos de trabajo. Número de actividades evaluadas por los equipos de trabajo/total de actividades realizadas *100	Director de Talento Humano	$100,00
Elaboración de un plan de mejoras, en base al resultado de la evaluación.	En 20 días se habrá elaborado el plan de mejoras	Plan de mejoras del resultado de la evaluación 100% concluido.	Director de Talento Humano	$450,00

Nota. Esta tabla muestra el proyecto 3 para el mejoramiento del clima organizacional del Distrito de Educación Loja. Elaborado por la autora.

Tabla 32

Proyecto 4. Realización de planes comunicacionales que permitan a los servidores públicos, el conocimiento de los procesos en la institución

Problema: Falta de claridad de las funciones que deben desarrollar los servidores públicos en la institución.
Objetivo: Realizar planes comunicacionales que permitan a los servidores públicos, el conocimiento de los procesos en la institución
Estrategia: Realizar planes comunicacionales que permitan a los servidores públicos, el conocimiento de los procesos en la institución.
Proyecto 4. *Realización de planes comunicacionales que permitan a los servidores públicos, el conocimiento de los procesos en la institución.*

ACTIVIDADES	METAS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Revisión del manual de procesos de la institución	En 30 días se habrá revisado el manual de procesos	Revisión manual de procesos Manual de procesos 100% revisado	Director Administrativo	$100,00
Elaboración de un plan de socialización del manual de procesos.	En 15 días se habrá elaborado el plan de socialización del manual de procesos.	Plan de socialización del manual de procesos Plan de socialización del manual de procesos 100% concluido.	Director Administrativo	$500,00
Convocatoria a cada departamento para la socialización del plan.	En 10 días se habrá convocado la socialización a cada departamento de la institución.	Convocatorias realizadas. Número de convocatorias realizadas/ Total de departamentos de la institución *100	Director Administrativo.	$80,00
Aprobación del plan de socialización de los procesos.	En 10 días se habrá aprobado el plan socializado.	Aprobación del plan de socialización de procesos Plan de socialización de los procesos 100% aprobados.	Director Administrativo.	$50,00
Ejecución del plan de socialización de procesos aprobado.	En 15 días se habrá ejecutado el plan.	Ejecución del plan aprobado Actividades realizadas del plan aprobado/ total de actividades planificadas *100	Director Administrativo.	$250,00

Nota. Esta tabla muestra el proyecto 4 para el mejoramiento del clima organizacional del Distrito de Educación Loja. Elaborado por la autora.

Tabla 33

Proyecto 5. Determinación del presupuesto de la institución para el mejoramiento de las condiciones físicas en las que desarrollan sus actividades.

Problema: Los servidores de la institución no se encuentran conformes con los espacios físicos asignados para las actividades laborales en la institución.
Objetivo: Determinar el presupuesto de la institución para el mejoramiento de las condiciones físicas en las que desarrollan sus actividades los servidores públicos.
Estrategia: Determinar el presupuesto de la institución para el mejoramiento de las condiciones físicas en las que desarrollan sus actividades los servidores públicos.
Proyecto 5. *Determinación del presupuesto de la institución para el mejoramiento de las condiciones físicas en las que desarrollan sus actividades.*

ACTIVIDADES	METAS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Estudios ergonómicos de los espacios físicos de trabajos	En 80 días se habrá realizado estudios ergonómicos en los puestos de trabajo que resulten incomodos.	Informe del estudio ergonómico. Informe del estudio ergonómico 100% concluido.	Director Administrativo	$500,00
Determinación de los espacios físicos de trabajo que necesitan ajustes ergonómicos	En 60 habrá determinado los espacios físicos que necesitan ajuste.	Espacios físicos con ajustes ergonómicos. Número de espacios físicos ergonómicos a ajustarse/ total de estudios ergonómicos *100	Director Administrativo	$100,00
Solicitud de proformas para los ajustes ergonómicos de los espacios físicos de trabajo.	En 15 días se habrá solicitado las proformas a los ajustes ergonómicos.	Proformas de ajustes ergonómicos Número de proformas recibidas/total de proformas solicitadas *100	Director Administrativo	$100,00
Determinación del presupuesto para perfeccionar las condiciones ergonómicas del espacio físico de trabajo	En 20 días se habrá determinado el presupuesto para perfeccionar las condiciones ergonómicas de los	Presupuesto para el ajuste ergonómicos de los espacios físicos de trabajo. Presupuesto para el ajuste ergonómico / total de presupuesto de mantenimiento* 100	Director Administrativo	$1.000,00

	espacios físicos de trabajo.			
Realizar el contrato con el proveedor idóneo calificado para el ajuste ergonómico de los espacios físicos. existentes	En 30 días se habrá elaborado el contrato con el proveedor calificado para el ajuste ergonómico.	Contrato elaborado y legalizado Contrato 100% elaborado y legalizado	Director Administrativo	$1.000,00

Nota. Esta tabla muestra el proyecto 5 para el mejoramiento del clima organizacional del Distrito de Educación Loja. Elaborado por la autora.

Tabla 34

Proyecto 6. Realización de reuniones mensuales con los servidores públicos de la institución sobre el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

Problema: Falta de conocimiento del plan estratégico institucional en donde se determina los objetivos y metas a alcanzar.
Objetivo: Realizar un plan informativo comunicacional sobre el plan estratégico de la institución.
Estrategia: Elaborar plan informativo comunicacional sobre el Plan estratégico institucional
Proyecto 6. *Realización de reuniones mensuales con los servidores públicos de la institución sobre el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.*

ACTIVIDADES	METAS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Diagnóstico sobre el conocimiento del Plan estratégico institucional, sus objetivos y metas	En 20 días se habrá diagnosticado el conocimiento de plan estratégico institucional.	Informe del diagnostico Informe del diagnóstico 100% culminado	Director de Talento Humano	$100,00
Elaboración del plan de mejoras para el conocimiento continuo del cumplimiento de objetivos y metas institucionales	En 15 días se habrá elaborado el plan de mejoras.	Plan de mejoras elaborado Plan de mejoras 100% concluida	Director de Talento Humano	$150,00
Implementación del plan de mejoras	En 30 días se habrá implementado el plan de mejoras	Plan de mejoras implementado Plan de mejoras 100% ejecutado.	Director de Talento Humano	$160,00
Revisión mensual de los objetivos y metas institucionales	Cada 30 días se revisará el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.	Objetivos y metas Institucionales cumplidas. Numero de objetivos y metas institucionales cumplidas/Total de objetivos y metas institucionales *100	Director de Talento Humano	$200,00

Nota. Esta tabla muestra el proyecto 6 para el mejoramiento del clima organizacional del Distrito de Educación Loja. Elaborado por la autora.

Tabla 35

Proyecto 7. Revisión del manual de funciones para la determinación de las actividades que se realizan en cada puesto de trabajo.

Problema: Inexistencia de conocimientos claros sobre las funciones que tiene cada uno de los servidores de la institución.
Objetivo: Revisar el manual de funciones para la determinación de las actividades que se realizan en cada puesto de trabajo
Estrategia: Revisar el manual de funciones para la determinación de las actividades que se realizan en cada puesto de trabajo.
Proyecto 7. Revisión del manual de funciones para la determinación de las actividades que se realizan en cada puesto de trabajo.

ACTIVIDADES	METAS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Diagnóstico sobre el conocimiento del manual de funciones institucional.	En 20 días se habrá realizado el diagnóstico.	Informe del diagnostico Informe del diagnóstico 100% culminado	Director Talento Humano	$100,00
Elaboración del plan de mejoras para el conocimiento de las actividades de cada puesto de trabajo	En 15 días se habrá elaborado el plan de mejoras.	Plan de mejoras relacionado con los puestos de trabajo. Plan de mejoras 100% concluida	Director Talento Humano	$50,00
Implementación del plan de mejoras en función del manual de puestos	En 30 días se habrá implementado el plan de mejoras	Plan de mejoras implementado Plan de mejoras 100% ejecutado	Director de Talento Humano	$35,00
Ejecución del plan de mejoras	En 15 se habrá ejecutado el plan de mejoras.	Plan de mejoras Plan de mejoras 100% ejecutado.	Director de Talento Humano	$130,00

Nota. Esta tabla muestra el proyecto 7 para el mejoramiento del clima organizacional del Distrito de Educación Loja. Elaborado por la autora.

Tabla 36

Proyecto 8. Fortalecimiento del proceso de reclutamiento del personal para que cumpla con el perfil idóneo al cargo requerido

Problema: En la institución no se ha definido un proceso claro para el reclutamiento del personal.
Objetivo: Fortalecer el proceso de reclutamiento del personal para que cumpla con el perfil idóneo al cargo requerido.
Estrategia: Fortalecer el proceso de reclutamiento del personal para que cumpla con el perfil idóneo al cargo requerido.
Proyecto 8. Fortalecimiento del proceso de reclutamiento del personal para que cumpla con el perfil idóneo al cargo requerido.

ACTIVIDADES	METAS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Diagnóstico del proceso de reclutamiento de personal.	En 30 días se habrá diagnosticado el proceso de reclutamiento del personal	Informe del diagnóstico del proceso de reclutamiento. Informe del diagnóstico del proceso de reclutamiento 100% concluido	Director de Talento Humano	$200,00
Determinar las fortalezas y debilidades del proceso de reclutamiento de personal.	En 20 días se habrá determinado las fortalezas y debilidades del proceso de reclutamiento del personal.	Informe de fortalezas y debilidades del proceso de reclutamiento. Informe de fortalezas y debilidades del proceso de reclutamiento 100% concluido.	Director de Talento Humano	
Rediseño de un proceso de reclutamiento de personal idóneo	En 45 días se habrá rediseñado el proceso de reclutamiento	Proceso de reclutamiento de personal 100% rediseñado	Director de Talento Humano	$300,00
Aplicación del proceso rediseñado de reclutamiento de personal.	En 30 días se habrá aplicado el proceso rediseñado de reclutamiento de personal.	Aplicación del proceso de reclutamiento rediseñado. Aplicación del proceso de reclutamiento 100% rediseñado.	Director de Talento Humano	$.90,00

Nota. Esta tabla muestra el proyecto 8 para el mejoramiento del clima organizacional del Distrito de Educación Loja. Elaborado por la autora.

7 Discusión

En esta investigación se estableció la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores públicos del Distrito de Educación Loja, año 2022. En función de cumplir con los objetivos específicos, se elaboró una propuesta que supere los factores negativos del clima organizacional y mejore el desempeño laboral de los servidores públicos en la institución.

De esta manera, se considera el primer objetivo específico: "***Definir el actual clima organizacional del Distrito de Educación Loja, año 2022"*** para el cumplieminto del mismo, fue necesario realizar una encuesta y entrevista, donde, se tomó en consideración los factores que menciona la teoria de (Litwing y Stringer citados por Cacosta U. & Venegas G., 2014), donde a criterio de ellos, la estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, conflictos e identidad repercuten en la generación del clima organizacional. Estos factores fueron medidos a traves de la escala de Liker, en la cual se utilizaron los apartados de: muy en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo.

Los resultados han permitido concretar el actual clima organizacional a través de la identificación de los factores que afectan al clima organizacional, en la que, se evidenció que en el factor **estructura** la mayoría de los servidores públicos están en desacuerdo en cómo se encuentran definidas las tareas en la institución, es así, que se puede constatar que este factor es negativo, ya que la estructura de una institución condiciona la percepción que los colaboradores tienen sobre su lugar de trabajo, en esta misma línea de investigación, Zambonino (2014) menciona que la "estructura organizacional que limite las funciones de los empleados, contribuye a que se desarrolle un clima organizacional inadecuado y que difícilmente se logrará alcanzar los objetivos propuestos por la empresa" (p.10)

De la misma manera, los servidores públicos indicaron que se encuentran muy en desacuerdo en el factor **responsabilidad** y **recompensa**, ya que, los trabajos realizados por el personal no son supervisados por la máxima autoridad, por lo general, no existe seriedad por parte de los funcionarios, sin embargo; cuando existe un buen rendimiento laboral se da recompensa a los mismo, en cambio en el factor **desafío** los servidores se encuentran de acuerdo, ya que la institución está preparada técnicamente para asumir desafíos, en el ámbito de su competencia. Estos resultados se contrastan con la investigación de Zambonino (2014), ya que su estudio, titulado "factores determinantes del clima organizacional en el desempeño laboral en empleados del sector textil" evidenció que los empleados de la organización están totalmente de acuerdo que existe

responsabilidad y aceptan enfrentar los problemas con seriedad, sin embargo, no existe recompensa alguna por sus labores, aunque están de acuerdo en asumir desafíos externos e internos de la compañía.

Seguidamente el personal de la institución en cuanto a las **relaciones** y a la **cooperación** que tiene la institución, manifiestan que se encuentran muy en desacuerdo, dejando en evidencia que existencia carencia de respeto, colaboración, un ambiente armónico y apoyo mutuo entre los trabajadores para realizar sus funciones, estos resultados se contrastan con el estudio realizado por Espinoza (2018) donde expresa que el personal tiene buenas relaciones lo que facilita integrarse a las diferentes actividades que se realizan en el trabajo.

Del mismo modo, en cuanto al factor **conflicto** e **identidad**, los servidores públicos están muy de acuerdo en que los problemas que existen en la institucion deben resolverse de manera interna, para evitar perjuducar la reputacion y la imagen de la misma, este hallazgo se corrabora con lo que manifiesta Espinoza (2018) ya que en su investigacion, constató que los empleados consideran que los coflictos personales y profesionales han generado inestablidad, considerandose este factor como una debilidad, aunque el personal se sienten identificados con la institucion y valoran su lugar de trabajo.

En base a lo expuesto, se constató que en el Distrito de Eduacion Loja no existe una buena percepcion en cuanto al clima organizacional por parte de los servidores públicos, esto se da debido a los conflictos y a la usencia de cooperacion de los mismos, lo cual provoca que no se avance de una manera eficiente y eficaz en el desarrollo de las actividades y genere un retraso al momento de brindar atencion al usuario. Así mismo, en la institucion, no existe un clima de trabajo agradable y una atmosfera amistosa de trabajo, esto se da debido al estrés que se presenta al momento de realizar sus actividades y a la incorformidad que existe en la asignacion de tareas, ya que no cumplen con el perfil que sus cargos de trabajo, sin embargo, la ausencia de responsabiliad provoca un ineficiente clima organizacional y restraso en el desarrollo de sus tareas.

Frente a los resultados expuesto, se comprueba la teoría de Litwin y Stringer, “El clima organizacional” quienes mencionan que “el comportamiento de los individuos, no solo depende de sus cualidades personales, sino también de la forma en que este percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización” (Ramos,2012, citado por Legua Andía 2018, p,30) ya que, en los resultados, no se rebela un clima favorable de trabajo, puesto que no existe cooperación, motivación, colaboración mutua y actividades delegadas claramente definidas, causando estrés

laboral en los servidores, los mismos que se ven reflejados con un comportamiento desfavorable al momento de brindar un servicio adecuado a los usuarios.

Estos resultados son respaldados por las autoras (Mónica García Solarte, 2017) y (Salazar Estrada et al., 2018) quienes en sus investigaciones evidenciaron que el clima organizacional influye de manera directa en la conducta del individuo, dado que, si se percibe un clima óptimo, los servidores realizaran actividades eficientes y eficaces. Además, brindarán una interacción efectiva y productiva con los usuarios, satisfaciendo las necesidades de los mismos, convirtiéndose en un capital humano valioso en la institución.

En tal sentido, bajo a lo referido anteriormente y al analizar estos resultados, se confirma que las conductas de los servidores públicos, dependen del clima organizacional que existe en una institución. Por ende, un clima organizacional favorable da como resultado, trabajadores productivos y acciones positivas en el desenvolvimiento laboral.

En relación al segundo objetivo específico, se establece: ***"Identificar los factores que afectan el desempeño laboral de los servidores públicos del Distrito de Educación Loja, año 2022"*** para el cumplimiento del mismo, se tomó en consideración los factores establecidos por el modelo de (Cardy y Dobbins, 1994, citado por Grasst, 2019) los cuales son: Clima laboral, Comunicación, Horarios, Factores ambientales, motivación y Desarrollo profesional, los mismo que fueron valorizados a través de la escala de Likert muy en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo. Para establecer el porcentaje se consideró la respuesta de las encuestas dirigidas a los funcionarios de la entidad pública en estudio.

Se concluyó que los factores que afectan a los funcionarios del distrito de Educación Loja son: Comunicación, Clima laboral, Horarios, y Desarrollo profesional, puesto que un 35% indican que están en muy desacuerdo, dado que, dentro de la institución, no existe **diálogo e información** de los acontecimientos más importantes de la misma, así mismo en el factor horario un 41% están en muy desacuerdo con los **horarios,** debido que no cumplen con la satisfacción de sus necesidades.

Seguidamente a lo que refiere al **clima laboral** la mayoría están en desacuerdo, lo que da a entender que dentro de la entidad no se fomenta el desarrollo en equipo y no se trabaja en función a los objetivos de institución, dentro del **desarrollo profesional** un 38% están en desacuerdo, constatando que no hay capacitaciones que permitan desarrollar las habilidades de los trabajadores de acuerdo a sus competitividades.

Bajo este contexto, se corrobora estos resultados con Figueroa (2018) ya que en su trabajo concluyo que el 40% de los trabajadores se ven afectados a su desempeño laboral cuando no se comunica la información necesaria, de la misma manera un 50% indico que un lugar de trabajo en mal estado afecta al desenvolvimiento de sus actividades laborales. En cambio Santiago Guevara Sánchez, (2016)en sus resultados identificó que los trabajadores se encontraban satisfechos con su horario de trabajo generando una calificación optima, a dicho factor.

Estos resultados comprueban el modelo de Cardy y Dobbins (1994), estos autores diferencian entre lo que el trabajador produce y las conductas relevantes, "considerando ambos aspectos como dos categorías del rendimiento. Según este modelo, los resultados del trabajo vienen determinados conjuntamente por los factores del sistema y por las conductas relevantes" (Acebo & Samada, 2020 p. 109) es así, que estos resultados corroboran con la información expuesta en el objetivo específico 1, debido, que el desempeño laboral viene determinado por el clima organizacional y por los factores que menciona Cardy y Dobbins.

Bajo lo expuesto, se confirma que los factores de comunicación, clima laboral, horario y desarrollo profesional afectan o influyen de alguna manera en el desempeño laboral de los trabajadores del Distrito de educación Loja, mientras que en los factores de motivación y factores ambientales están muy de acuerdo, lo que deja en evidencia que la institución existe orden y se mantiene los protocolos de seguridad, además que la máxima autoridad si impulsa un desarrollo profesional y cumple con las capacitaciones determinadas por las LOSEP.

Bajo estas condiciones se establece el tercer objetivo: ***"Proponer un plan de mejoras que supere los factores negativos del clima organizacional y mejore el desempeño laboral de los servidores públicos del Distrito de Educación Loja, año 2022"***

Al realizar la evaluación de los factores predominantes y débiles, así como también las oportunidades y amenazas con las que cuenta el Distrito de Educación Loja, se planteó una propuesta de plan de mejoras que supere los factores negativos del clima organizacional y esto mejore el desempeño de los servidores públicos, mismas que fueron obtenidas a través de aquellos aspectos que causaban inconformidad a los servidores públicos.

Dentro de los proyectos se tomó en consideración : desarrollo de capacidades del personal en el ámbito tecnológico para el mejoramiento del servicio en la institución, automatización de los procesos de servicio al usuario para que los tramites sean eficaces, implementación de programas para el mejoramiento de las relaciones interpersonales de los servidores, realización de planes

comunicacionales que permitan a los servidores públicos el conocimiento de los procesos en la institución, determinación del presupuesto de la institución para el mejoramiento de las condiciones físicas en las que desarrollan sus actividades, realización de reuniones mensuales con los servidores públicos de la institución sobre el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, revisión del manual de funciones para la determinación de las actividades que se realizan en cada puesto de trabajo y el fortalecimiento del proceso de reclutamiento del personal para que cumpla con el perfil idóneo al cargo requerido.

Esta propuesta se corrobora con el trabajo de Legua (2018) Titulado "Propuesta para la mejora del clima organizacional según la teoría de Litwin y Stringer en el PS. Fraternidad Niño Jesús, distrito de Ate, 2018" donde indica que la elaboración de un plan permitirá mejorar el clima organizacional, "lo cual beneficiará a los trabajadores de la institución mejorando su capacidad en las relaciones interpersonales, ambiente de trabajo, apoyo mutuo; generará un impacto favorable en beneficio de la atención al usuario y de la organización" (p.21) es así, que contrarrestar las falencias que se presentan en el Distrito de Educación Loja, contribuirá de manera significativa al bienestar de los servidores públicos que desempeñan sus actividades en la institución.

Esta propuesta se justifica luego de la obtención de los resultados expuestos, ante la necesidad elaborar planes de mejoras para la institución, el tipo de propuesta se respalda en criterios de accesibilidad con la finalidad de plantear estrategias efectivas sobre los aspectos más relevantes que afecten al clima organizacional y al desempeño laboral, facilitando el logro de los objetivos de la organización y la satisfacción de los funcionarios públicos.

8. Conclusiones

Una vez concluido el trabajo de investigación, se destacan las siguientes conclusiones:

- Se estableció que el clima organizacional incide de una manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos del Distrito de Educación Loja, periodo 2022, puesto que de los seis factores que afectan al desempeño de los trabajadores mencionados por Cardy y Dobbins, cuatro de ellos muestran falencias según los funcionarios, dado que se denota la insatisfacción y son: comunicación, clima laboral, horario y desarrollo profesional.
- Se definió que el actual clima organizacional del Distrito de Educación Loja se encuentra afectado por falta de responsabilidad por parte de los funcionarios en las actividades que realizan, así mismo, el personal consideró que las actividades no se encuentran con una correcta definición, además el trabajo en equipo, cooperación y colaboración mutua entre trabajadores no es la idónea, dado que el personal no colabora entre sí, lo cual afecta al desempeño laboral y a la conducta de los funcionarios en el cumplimiento de sus funciones encomendadas.
- Se identificó que los servidores públicos del Distrito de Educación Loja, se ven afectados por la falta de comunicación en la organización, el horario no cumple con las expectativas de los funcionarios, no se fomenta el trabajo en equipo y no se trabaja en función de los objetivos de la organización. Además, de las insuficientes capacitaciones que se prestan, la gran parte no están en estrecha relación a las capacidades y habilidades que se requiere en la institución, sin embargo, los trabajadores se encuentras motivados por el impulso profesional por parte de la máxima autoridad, además en la institución se mantiene el orden, limpieza y los protocolos de bioseguridad.
- Se propusieron 8 proyectos de mejora en base a un análisis FODA, en el que se planteó una estrategia por cada plan, con actividades, metas adecuadas y accesibles para que la institución supere los factores negativos del clima organizacional y del desempeño laboral de los funcionarios públicos del Distrito de Educación Loja. Los proyectos son realizados en base a los resultados encontrados en la presente investigación, considerando las capacidades en el ámbito tecnológico, automatización de los procesos de servicio al usuario, implementación de programas para el mejoramiento de las relaciones interpersonales de los servidores, realización de planes comunicacionales, determinación del presupuesto de la

institución para el mejoramiento de las condiciones físicas, realización de reuniones mensuales con los servidores públicos, revisión del manual de funciones para la determinación de las actividades, y por último fortalecimiento del proceso de reclutamiento del personal.

9. Recomendaciones

- Es importante prestar atención al clima organizacional del Distrito de Educación Loja, ya que depende del mismo el aumento del desempeño laboral, es por ello, que se sugiere a la institución que se incentive a los funcionarios a través de foros, actividades recreativas y capacitaciones, lo cual permitirá la actualización de conocimientos, cooperación y trabajo en equipo, ya que el clima organizacional óptimo debe proporcionar flexibilidad, autoridad, obligaciones, compromisos y sobre todo satisfacción al personal, además se sugiere que cuenten con herramientas de evaluación de desempeño óptimos para la institución.
- Desarrollar acciones que permitan mejorar el clima organizacional de los empleados del Distrito de Educación Loja, como: talleres enfocados al incentivo del valor de la responsabilidad, a la convivencia institucional y fomentar el trabajo en equipo, con el fin de mejorar el desempeño laboral.
- Se recomienda a la Institución el diseño de un horario flexible para los funcionarios acorde a las leyes vigentes y que este diseño no suponga riesgo o falta de prestación de un servicio al público, además se sugiere al Departamento de Talento Humano que realice estudios de las habilidades y capacidades de los funcionarios, con el fin, de dictar capacitaciones acordes a las necesidades que demanda la institución, y que estos tallares se puedan impartir anualmente.
- Se recomienda al Distrito de Educación, considerar los proyectos y sugerencias expuestos en este trabajo y de las investigaciones que se realicen a futuro, con el propósito de mejorar el clima organizacional, el desempeño laboral y otros factores que se puedan determinar mediante otros estudios.

10. Bibliografía

Aburto Pineda, H., & Bonales Valencia, J. (2015). *Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional*. *51*, 41–49.

Acosta U., B., & Venegas G., C. (2014). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista de Investigación En Psicología*, *13*(1), 163. https://doi.org/10.15381/rinvp.v13i1.3744

Alexis Concalves. (2018). *Dimensiones del Clima Organizacional*. http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html

Alfonso, & Pérez. (2016). CONTRIBUCIONES BREVES Liderazgo: un concepto que perdura. *Acimed*, *7*(2), 132–135. http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol7_2_99/aci08299.pdf

Annia. (2018). Un acercamiento al Clima Organizacional Approaching the organizational climate. *Revista Cubana de Enfermería*, *34*(1), 197–209.

Ayala, K. (2021). *Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del GAD de Guano.* http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/8601/1/7.-TESIS%20Keila%20Geomara%20Ayala%20Paguay-ING-COM.pdf

Brancato, B., & Juri, F. (2016). ¿Puede influir el clima laboral en la productividad? *Universidad Nacional de Cuyo*, 1–54.

Brito, U. (2019). *Clima organizacional: Discusión de diferentes enfoques teóricos*. 179–190.

Bustos P., M. M. Y. P. R. (2016). Clima Organizacional y sus enfoques. *Revista Universo Contábil*, *6*(2), 38. http://www.secretosenred.com/articles/2143/1/Clima-organizacional/Paacutegina1.html %5Cn%5Cn

Carbajal, F. (2017). Universidad Nacional De San. *EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO EN EL DESEMPEÑO LABORAL*, *1*, 1–125. http://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/11458/2418/TP_AGRO_00662_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Constitución de la República del Ecuador. (2008). Constitución de la Républica del Ecuador. *Iusrectusecart*, *449*, 1–219.

Copeme. (2019). *Clima Laboral Clima Laboral PARA IMF'S PARA IMF'S*. 25.

Emmanuel. (2018). *CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DE LA ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL UNIVERSITARIO COINTEC*. *38*, 719–741.

Espitia, L. (2020). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. *Innovar*, *16*(28), 7–32. http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo;jsessionid=7982F0BC752084FECB2B50C4B35C4AA9.dialnet01?codigo=2384677

García López, T., & Cano Flores, M. (2013). El FODA: Una Técnica para el Análisis de Problemas en el Contexto de la Planeación en las Organizaciones. *Investigadoras Del I.I.E.S.C.A*, 84–98.

Geovani, E., Arrieta, D., Moreno, H., González, M., & Monsisvais, M. (2019). La percepción del clima organizacional en el personal de producción de un ejido fosretal en México. *Revista Global de Negocios*, *1*(2), 81–89.

Guerra, L., Laica, K., & Núñez, J. (2020). Análisis de la relación entre el clima organizacional y la productividad en el sector agrícola. Caso de estudio: productora de brócoli "ponce ponce & merlo cía.", provincia de Cotopaxi, Ecuador. *Utc Prospectivas*, *3*(2), 76 87. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiL2bPLsIHxAhVnmuAKHZbgBGMQFjABegQIAxAD&url=http%3A%2F%2Finvestigacion.utc.edu.ec%2Frevistasutc%2Findex.php%2Fprospectivasutc%2Farticle%2Fview%2F295%2F232&usg=AOvVaw2M

Hernández, H., & Ponce, C. (2016). Evaluación de factores y dimensiones del clima organizacional percibido por académicos universitarios. *XXI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*, *106*(11), 1–25. http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxi/docs/3.05.pdf

Ley Orgánica del Servicio Público. (2018). Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público LOSEP. Decreto Ejecutivo 710. *Presidencia de La República Del Ecuador*, *170*, 27–2014. www.lexis.com.ec

Likert. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones.*

López, A. (2021). *Clima organizacional y desempeño laboral: propuesta metodológica para la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil.* https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/19811/1/UPS-GT003130.pdf

LOSEP, (Ley Orgánica de Servicio Público). (2010). *Registro Oficial Suplemento 294 de 06-oct.-2010*. 1–74.

Loyo Quijada, J., & López Galindo, M. (2005). Hacia un diagnóstico del clima organizacional: estudio de caso. In *Gestión y estrategia: Desarrollo y transformaciones* (pp. 47–56). http://zaloamati.azc.uam.mx/handle/11191/4785%0Ahttp://hdl.handle.net/11191/4785

Médica, R., & Juárez-adauta, C. S. (2017). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica Del Instituto Mexicano Del Seguro Social*, *50*(3), 307–314.

Mejía-Giraldo, A., Bravo-Castillo, M., & Montoya-Serrano, A. (2015). *El factor del talento humano en las organizaciones Human talent factor in the organizations*. *XXXIV*(1), 2–11. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433593002

MINEDUC. (2015). *Información Legal*. *34*, 1–8. https://educacion.gob.ec/wp-

content/uploads/downloads/2012/09/A1_Base_Legal_11.pdf

Ministerio de Educación. (2022). *Misión / Visión / Valores – Ministerio de Educación*. https://educacion.gob.ec/valores-mision-vision/

Mónica García Solarte. (2017). Clima Organizacional y su Diagnóstico Una aproximación Conceptual The Organizational Climate and its Diagnosis a Conceptual Approximation. *Cuadernos de Administracion*, *unknown*(42), 43–65.

Monica Solarte. (2017). *Clima Organizacional y su Diagnóstico : Una aproximación Conceptual*.

Moscoso Serrano. (2018). *Propuesta del plan de mejora continua de la empresa comercial Utilesa CIA.LTDA*.

Paola Buelvas Villa. (n.d.). *Métodos de evaluación del desempeño laboral • gestiopolis*. 2002. Retrieved June 7, 2022, from https://www.gestiopolis.com/metodos-de-evaluacion-del-desempeno-laboral/

Pedraza Amaya. (2017). *Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia*. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010

Psicología y Empresa. (2017). *Factores que afectan y conforman el clima organizacional*. https://psicologiayempresa.com/factores-que-afectan-y-conforman-el-clima-organizacional.html

Rodríguez-Marulanda, K. P., & Lechuga-Cardozo, J. I. (2019). Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, *87*, 79–101. https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2452

Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio . *Revista Educación En Valores. Universidad de Carabobo. Enero-Junio*, *1*, 25. http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf

Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2018). Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, *20*(4), 67–75.

Segredo Pérez, A. M. (2016). *Organisational development. A view from the academic field*. *17*(1), 3–8. https://doi.org/10.1016/j.edumed.2015.09.002

Segredo Pérez, A. M., Garcia Milian, A. J., López Puig, P. L., León Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (2017). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Horizonte Sanitario*, *16*(1), 28. https://doi.org/10.19136/hs.v16i1.1256

Sotelo Asef, J. G., & Figueroa González, E. G. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior / The organizational climate and its correlation with the quality of service in a higher education institution. *RIDE Revista*

Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo, *8*(15), 582–609. https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.312

Stubbs, E. A. (2016). Indicadores de desempeño: naturaleza, utilidad y construcción. *Ciência Da Informação*, *33*(1), 149–154. https://doi.org/10.1590/s0100-19652004000100018

WILLIAM. (2019). Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad. *Cuadernos de Management*, *120*(11), 6. http://www.gref.org/nuevo/articulos/291104_2.pdf

Yanet Samada Grasst. (2019). *EL ESTRÉS FAMILIAR Y SU INFLUENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL | Acebo Pisco | Mikarimin. Revista Científica Multidisciplinaria. e-ISSN 2528-7842*. http://45.238.216.13/ojs/index.php/mikarimin/article/view/1715/947

Zambonino, P. (2014). FACTORES DETERMINANTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EMPLEADOS DEL SECTOR TEXTIL.

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

Encuesta para Definir el actual clima organizacional del Distrito de Educación Loja e Identificar los factores que afectan el desempeño laboral de los servidores públicos del Distrito de Educación Loja.

Buenos días/tardes mi nombre es Angie Nicole Hernández Ordoñez, estudiante del Décimo Ciclo de la Carrera de Administración Pública de la Universidad Nacional de Loja, me encuentro elaborando mi tesis sobre "Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los servidores públicos del Distrito de educación Loja", por ello me dirijo a usted muy comedidamente para solicitarle se digne contestar la presente encuesta, a su vez me permito mencionar que es de carácter anónima y para fines netamente investigativos.

IMPORTANTE: Para dar contestación a las preguntas, lea cuidadosamente el enunciado detallado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción que usted considere.

Información General:

1. Departamento en el que labora	Talento Humano.
2. Sexo	M (X) F ( )
3. Nivel de Educación	Educación Básica ( ) Bachillerato ( ) Nivel Universitario ( ) Posgrado (X)
4. Edad	18 a 25 años ( ) 26 a 34 años ( ) 35 a 42 años ( ) 43 a 55 años (X) 56 años en adelante ( )

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Encuesta para Definir el actual clima organizacional del Distrito de Educación Loja e Identificar los factores que afectan el desempeño laboral de los servidores públicos del Distrito de Educación Loja.

Buenos días/tardes mi nombre es Angie Nicole Hernández Ordoñez, estudiante del Décimo Ciclo de la Carrera de Administración Pública de la Universidad Nacional de Loja, me encuentro elaborando mi tesis sobre "Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los servidores públicos del Distrito de educación Loja", por ello me dirijo a usted muy comedidamente para solicitarle se digne contestar la presente encuesta, a su vez me permito mencionar que es de carácter anónima y para fines netamente investigativos.

IMPORTANTE: Para dar contestación a las preguntas, lea cuidadosamente el enunciado detallado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción que usted considere.

Información General:

1. Departamento en el que labora	Jurídico.
2. Sexo	M ( ) F (✓)
3. Nivel de Educación	Educación Básica ( ) Bachillerato ( ) Nivel Universitario (✓) Posgrado ( )
4. Edad	18 a 25 años ( ) 26 a 34 años (✓) 35 a 42 años ( ) 43 a 55 años ( ) 56 años en adelante ( )

Anexo 2. Formato de la encuesta

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

Encuesta para Definir el actual clima organizacional del Distrito de Educación Loja e Identificar los factores que afectan el desempeño laboral de los servidores públicos del Distrito de Educación Loja.

Buenos días/tardes mi nombre es Angie Nicole Hernández Ordoñez, estudiante del Décimo Ciclo de la Carrera de Administración Pública de la Universidad Nacional de Loja, me encuentro elaborando mi trabajo de titulación sobre "Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los servidores públicos del Distrito de educación Loja", por ello me dirijo a usted muy comedidamente para solicitarle se digne contestar la presente encuesta, a su vez me permito mencionar que es de carácter anónima y para fines netamente investigativos.

IMPORTANTE: Para dar contestación a las preguntas, lea cuidadosamente el enunciado detallado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción que usted considere.

Información General:

1. Departamento en el que labora	
2. Sexo	**M ( ) F ( )**
3. Nivel de Educación	**Educación Básica ( )** **Bachillerato ( )** **Nivel Universitario ( )** **Posgrado ( )**
4. Edad	**18 a 25 años ( )** **26 a 34 años ( )** **35 a 42 años ( )** **43 a 55 años ( )** **56 años en adelante ( )**

CLIMA ORGANIZACIONAL

A. FACTOR ESTRUCTURA

Pregunta	**Muy en desacuerdo**	**En desacuerdo**	**De acuerdo**	**Muy de acuerdo**
5. En esta institución las tareas están lógicamente estructuradas.				

6. En esta institución las tareas están claramente definidas.				

B. FACTOR RESPONSABILIDAD

Pregunta	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
7. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.				
8. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.				
9. En esta organización uno de los problemas es que los funcionarios no toman responsabilidades.				

C. FACTOR RECOMPENSA

Pregunta	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
10. En esta institución existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
11. En la institución las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				

D. FACTOR DESAFIO

Pregunta	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
12. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.				
13. La institución está preparada				

técnicamente para asumir desafíos, en el ámbito de su competencia.				

E. FACTOR RELACIONES

Pregunta	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
14. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
15. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.				

F. FACTOR COOPERACIÓN

Pregunta	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
16. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.				
17. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.				

G. FACTOR CONFLICTO

Pregunta	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
18. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.				
19. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.				

H. FACTOR IDENTIDAD

Pregunta	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
20. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.				
21. La organización para usted tiene la misma importancia, que su desarrollo personal.				

DESEMPEÑO LABORAL

A. FACTOR MOTIVACIÓN

Pregunta	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
22. Su jefe le impulsa a su desarrollo y crecimiento profesional.				
23. La institución cumple con las capacitaciones determinadas en la LOSEP.				

B. FACTOR CLIMA LABORAL

Pregunta	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
24. En la organización se fomenta y se desarrolla el trabajo en equipo.				
25. En la institución se trabaja en función del logro de objetivos y metas.				

C. FACTOR COMUNICACIÓN

Pregunta	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
26. Mi jefe dialoga conmigo de forma periódica sobre la calidad de mi trabajo y desempeño en la institución.				
27. La institución se informa de todos los				

acontecimientos relevantes de la misma.				

D. FACTOR HORARIO

Pregunta	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
28. El horario de trabajo cumple con la satisfacción de sus necesidades.				
29. En la institución todos cumplen un horario de acuerdo a las necesidades de los usuarios.				

E. FACTOR AMBIENTAL

Pregunta	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
30. En mi lugar de trabajo existe orden y limpieza para el desarrollo de mis actividades.				
31. Se mantienen en la institución los protocolos de bioseguridad en todas las dependencias.				

F. FACTOR DE DESARROLLO PROFESIONAL

Pregunta	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32. Recibo una capacitación adecuada para desarrollar mis capacidades y habilidades en la organización.				
33. La capacitación que recibo en la institución es de acuerdo a las funciones.				

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Anexo 3. Formato de la entrevista

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

Buenos días/tardes mi nombre es Angie Nicole Hernández Ordoñez, estudiante del Décimo Ciclo de la Carrera de Administración Pública de la Universidad Nacional de Loja, y me encuentro elaborando mi trabajo de titulación denominado: Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los servidores públicos del Distrito de educación Loja, por ello me dirijo a usted muy comedidamente para solicitarle se digne a dar contestación a las siguientes interrogantes:

1. ¿Considera usted que los trabajadores se encuentran comprometidos con la misión, visión y con los objetivos institucionales?
2. ¿Considera usted que, al existir conflictos en los grupos de trabajo, no les permite desempeñarse eficaz y eficientemente en su área de trabajo?
3. ¿Considera usted que la comunicación es fundamental para establecer las relaciones entre los grupos de trabajo y la institución, y por ende sirve para mejorar el clima y desempeño de los servidores públicos?
4. ¿Cree usted que el factor recompensa influye en la motivación y desempeño laboral de los servidores públicos en la institución?
5. ¿Cómo considera usted que se encuentra el desempeño laboral en la institución?
6. ¿Los servidores públicos desempeñan con responsabilidad sus actividades de manera que permitan el cumplimiento de los objetivos establecidos por la institución? ¿Este cumplimiento favorece a que exista un adecuado clima organizacional?
7. ¿El exceso de carga laboral perjudica el clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos frente a cada una de las áreas departamentales de la institución?
8. ¿Considera usted que mantener un clima organizacional agradable entre los servidores públicos representa un gran desafío para la institución en la actualidad?
9. ¿Usted como parte de la institución que estrategias implementaría para que exista un correcto clima organizacional y por ende un desempeño laboral eficiente en la entidad?
10. ¿Considera usted que el trabajo en equipo permite que se fomente el progreso en la institución? y ¿Cómo este aporta a su desarrollo?

11. ¿Considera usted que el presupuesto del Distrito de Educación Loja, cubre los gastos corrientes y los proyectos de inversión planificados?
12. ¿La institución brinda un servicio de calidad y la respuesta a los usuarios de la misma, es inmediata?

Anexo 4. Certificación Tema del Trabajo de Titulación

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública

Ingeniero José Rodrigo Maldonado Quezada MAPP,
DIRECTOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA.

I N F O R M A:

Que, luego de haber realizado la revisión en los archivos digitales existentes hasta la presente fecha, respecto a temas de Proyectos de Tesis, aprobados y graduados de la **Carrera de Administración Pública**, al efecto se evidencia y constata que el tema : **" DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN LOJA, PERIODO 2019-2021. "**, presentado por el/la señor/ita: **ANGIE NICOLE HERNANDEZ ORDOÑEZ,** estudiante del Décimo Ciclo período académico Abril – Septiembre 2022, previo a optar por el grado de Ingeniera en Administración Pública, **NO SE ENCUENTRA EJECUTADO NI EN EJECUCIÓN.**

Lo que informo en honor a la verdad.-

Loja, 29 de abril de 2022

Atentamente,

Firmado digitalmente por JOSE RODRIGO MALDONADO QUEZADA

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

Elaborado: Ing. Paulina Ullauri Paladines

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

Anexo 5. Pertinencia

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública

Loja, 31 de mayo de 2022

Señor Ingeniero
José Rodrigo Maldonado Quezada, MPP,
DIRECTOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
Ciudad.

De mi consideración:

En cumplimiento al Artículo 134 del Reglamento de Régimen Académico de la UNL-2009; y, en respuesta al Decreto firmado por su autoridad para que emita el informe de estructura y coherencia del proyecto titulado **"DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN LOJA, PERIODO 2019-2021"**, de autoría de la señorita **ANGIE NICOLE HERNANDEZ ORDOÑEZ**, alumna del Décimo Ciclo de la Carrera; me permito informar a su autoridad lo siguiente:

Una vez revisado el proyecto antes mencionado, se evidencia que el mismo está correctamente estructurado, conteniendo los elementos que se detallan en el Artículo 135 del Reglamento de Régimen Académico de la UNL-2009.

El proyecto revisado tiene coherencia con todos los elementos que lo componen ya que el tema, la problemática, los objetivos y la metodología se encuentran relacionados con la idea principal, adicionando a estos el marco teórico, se comprende al proyecto en un sentido global; y, además, el tema del proyecto se encuentra dentro de las líneas de investigación establecidas en el plan de estudios para el régimen 2009; sin embargo, bajo mi criterio y responsabilidad el tema planteado debería ajustarse en la redacción y tiempo, en este caso eliminar la palabra diagnóstico y reemplazar el periodo 2019-2021 por año 2022, quedando el tema de la siguiente manera: **"CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN LOJA, AÑO 2022"**.

Luego de lo expuesto a usted señor Director y tomando en consideración el ajuste del tema inicial del proyecto al tema sugerido **"CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN LOJA, AÑO 2022"**, presentado por la estudiante Angie Nicole Hernández Ordóñez, se encuentra correctamente estructurado y es coherente.

Atentamente,

ILIA AURISTELA GUTIERREZ SANCHEZ Firmado digitalmente por ILIA AURISTELA GUTIERREZ SANCHEZ

Ilia Auristela Gutiérrez Sánchez,
DOCENTE

Facultad Jurídica, Social y Administrativa
072-547929
Ciudad Universitaria "Guillermo Falconí Espinosa",
Casilla letra "S", Sector La Argelia - Loja - Ecuador

Anexo 6. Designación de director del Trabajo de Titulación

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública

Presentado el 24 de mayo de dos mil veintidós, a las 12H10.- **LO CERTIFICA LA SECRETARIA ABOGADA.-**

ENA REGINA PELAEZ SORIA — Firmado digitalmente por ENA REGINA PELAEZ SORIA Fecha: 2022.05.27 17:32:31 -05'00'

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

Loja, 24 de mayo de dos mil veintidós, a las 12h20.- Designese a la Ing. Ilia Gutiérrez Sánchez Mg. Sc., Docente de la Carrera de Administración Pública de la Facultad, Jurídica Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja, para que en el plazo de 8 días emita el informe de **PERTINENCIA,** sobre la estructura y coherencia del proyecto de tesis intitulado **" DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN LOJA, PERIODO 2019-2021",** presentado por el/la señorita aspirante: **ANGIE NICOLE HERNANDEZ ORDOÑEZ,** previo a optar por el grado de Ingeniera en Administración Pública de conformidad a lo previsto en el Art. 134 del Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja.- **NOTIFÍQUESE.-**

Firmado digitalmente por JOSE RODRIGO MALDONADO QUEZADA

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

Loja, **25** de mayo de dos mil veintidós, a las 10h30.- Notifiqué con el Decreto que antecede a la Docente **Ing. Ilia Gutiérrez Sánchez Mg. Sc.,** personalmente y firman.

ILIA AURISTELA GUTIERREZ SANCHEZ — Firmado digitalmente por ILIA AURISTELA GUTIERREZ SANCHEZ

Ing. Ilia Gutiérrez Sánchez Mg. Sc.,
DOCENTE DE LA CARRERA

ENA REGINA PELAEZ SORIA — Firmado digitalmente por ENA REGINA PELAEZ SORIA Fecha: 2022.05.27 17:32:41 -05'00'

Dra. Ena Regina Peláez Soria Mg. Sc.
SECRETARIA ABOGADA DE LA FJSA

PAULINA MARIANELA ULLAURI PALADINES

por: Ing. Paulina Ullauri Paladines

Facultad Jurídica, Social y Administrativa
072-547929
Ciudad Universitaria "Guillermo Falconí Espinosa", Casilla letra "S", Sector La Argelia - Loja - Ecuador

Anexo 7. Certificación de traducción al idioma inglés del resumen

Certificación de Traducción

Yo Raymond Dpol Toledo Saetama, licenciado en Ciencias de la Educación Mención Inglés, registro Nro. 1031-2021-2284813 certifico:

Que el resumen de; trabajo de titulación titulada: "Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos del Distrito de Educación Loja, año 2022" de autoría Angie Nicole Hernández Ordóñez, con cédula de ciudadanía 1105829061, es fiel traducción al idioma inglés a mi saber y entender.

Lo certifico en honor a la verdad pudiendo el interesado hacer uso de este documento como estime conveniente.

Lcdo. Raymond Toledo Saetama

Cdla: 1900772847