



1859



Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja
Facultad Jurídica, Social y Administrativa
Carrera De Administración Pública

Clima organizacional y satisfacción laboral en la Dirección Provincial del
Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de la ciudad de Loja, año 2022.

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

AUTORA:

Dayanna Stefanya Moreno Medina

DIRECTORA:

Ing. Iliá Auristela Gutiérrez Sánchez, MAE

Loja – Ecuador

2023

Loja, 08 de diciembre del 2022

Ing. Iliá 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 satisfacción laboral en la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de la ciudad de Loja, año 2022”**, de autoría de la egresada Dayanna Stefanya Moreno Medina, previa a la obtención del título de Ingeniera en Administración Pública, una vez que el trabajo cumple con todos los requisitos exigidos por la Universidad Nacional de Loja para el efecto, autorizo la presentación para la respectiva sustentación y defensa.

Ing. Iliá Auristela Gutiérrez Sánchez, MAE

DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Autoría

Yo, **Dayanna Stefanya Moreno Medina** 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 de la misma. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi Trabajo de Titulación en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.

Firma:

Cédula de identidad: 1150309688

Fecha: 01 de marzo de 2023

Correo electrónico: dayanna.moreno@unl.edu.ec

Celular: 0986645218

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, **Dayanna Stefanya Moreno Medina**, declaro ser autora del Trabajo de Titulación denominado: **Clima organizacional y satisfacción laboral en la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de la ciudad de Loja, año 2022**, como requisito para optar por el título de **Ingeniera en Administración Pública**, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Institucional.

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

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

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, al primer día del mes de marzo del dos mil veintitrés.

Firma:

Autora: Dayanna Stefanya Moreno Medina

Cédula: 1150309688

Dirección: Loja, Bolívar y José Félix de Valdivieso.

Correo Electrónico: dayanna.moreno@unl.edu.ec

Celular: 0986645218

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Ing. Iliá Auristela Gutiérrez Sánchez, MAE

Tribunal de Grado

Presidente: Ing. José Rodrigo Maldonado Quezada, MAPP

Vocal 1: Ing. María Raquel Alvarado López, Mg. Sc.

Vocal 2: Abog. María Inés Arévalo Jaramillo, Mg. Sc.

Dedicatoria

Este trabajo lo dedico con todo mi amor y cariño a mi abuelita, por su apoyo emocional, por sus palabras de aliento constantes, por su entera confianza depositada en cada uno de mis proyectos.

A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy.

A mis hermanos Erika y Carlos por su ayuda incondicional y apoyo moral en esta etapa de mi vida.

A mi tía Rocío, a quien quiero como a una hermana, por compartir momentos significativos conmigo y por siempre estar dispuesta a escucharme y ayudarme en cualquier momento.

A mi compañera fiel durante todas las noches de desvelo, que nada más bastaba verte dormida en mi cama para no sentirme sola y trabajar a gusto, mi Fernandita.

Dayanna Stefanya Moreno Medina

Agradecimiento

Primeramente, doy gracias a Dios por brindarme la vida y guiarme en este camino lleno de experiencias, alegrías y caídas, por ser mi bastón y fortaleza en mis momentos de angustia y debilidad.

A mi familia por sus palabras de aliento para dar por concluido este proyecto.

A la Universidad Nacional de Loja, porque en sus aulas, recibimos el conocimiento intelectual y humano de cada uno de los docentes de la carrera de Administración Pública.

A mi directora, la Ing. Iliá Auristela Gutiérrez por su visión crítica, conocimientos, experiencia y su motivación y apoyo total para lograr concluir el proyecto.

A mis amigos, compañeros y a todas las personas que han compartido sus conocimientos y tiempo para que este proyecto se termine con éxito.

Dayanna Stefanya Moreno Medina.

Índice de Contenidos

Portada	i
Certificación	ii
Autoría	iii
Carta de Autorización	iv
Agradecimiento	vi
Índice de Contenidos	vii
Índice de Tablas	xi
Índice de Figuras	xii
Índice de Anexos	xii
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 Clima organizacional.....	6
4.1.2 Importancia del Clima Organizacional	7
4.1.3 Características del clima organizacional	7
4.1.4 Factores que influyen en el clima organizacional	9
4.1.5 Enfoques del clima organizacional	11
4.1.6 Teoría del Clima Organizacional	11
4.1.7 Tipos de Climas Organizacionales	13
4.1.8 Dimensiones del Clima Organizacional	15
4.1.9 Satisfacción laboral	17
4.1.10 Teoría de la satisfacción laboral.....	18

4.1.11	Dimensiones de la satisfacción laboral	19
4.1.12	Factores que influyen en la satisfacción laboral.....	20
4.1.13	Importancia de la satisfacción laboral	22
4.1.14	Propuesta de mejora	23
4.1.15	Pasos a seguir para la elaboración del plan de mejoras.....	23
4.2	Marco Legal.....	24
4.2.1	Constitución de la República del Ecuador	24
4.2.2	Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP).....	25
4.2.3	Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público	27
4.2.4	Código de Trabajo	27
4.2.5	Reglamento Orgánico Funcional del IESS.....	28
4.3	Marco Institucional.....	29
4.3.1	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)	29
4.3.2	Misión y visión.....	29
4.3.3	Principios Institucionales	30
4.3.4	Organigrama funcional.....	32
4.3.5	Dirección Provincial del IESS Loja	32
4.3.6	Organigrama institucional	34
4.3.7	Personal de la Dirección Provincial	35
5.	Metodología.....	35
5.1	Materiales	36
5.1.1	Bibliográficos	36
<input type="checkbox"/>	Libros digitales	36
<input type="checkbox"/>	Tesis relacionadas al tema de estudio	36
<input type="checkbox"/>	Normativas	36
<input type="checkbox"/>	Artículos científicos	36
5.1.2	Equipos informáticos.....	36

<input type="checkbox"/>	Computador.....	36
<input type="checkbox"/>	Flash	36
<input type="checkbox"/>	Impresora.....	36
5.1.3	Suministros de Oficina.....	36
<input type="checkbox"/>	Esferos	36
<input type="checkbox"/>	Hojas papel bond.....	36
<input type="checkbox"/>	Carpetas	36
5.2	Enfoque de investigación.....	36
5.3	Diseño de investigación.....	37
5.4	Tipo de Investigación	37
5.5	Métodos	37
5.5.1	Inductivo.....	37
5.5.2	Analítico	37
5.5.3	Sintético.....	38
5.6	Técnicas	38
5.6.1	Observación Directa.....	38
5.6.2	Encuesta	38
5.6.3	Entrevista.....	39
5.6.4	Análisis FODA.....	39
5.7	Población	39
6.	Resultados	40
5.8	Cumplimiento del objetivo 1: Identificar la situación actual del clima organizacional del personal que labora en la Dirección Provincial del IESS.....	42
5.8.1	Dimensión de Autonomía en el lugar de trabajo que mide el clima organizacional de la Dirección Provincial del IESS de Loja	42
5.8.2	Dimensión de Cohesión en el lugar de trabajo que mide el clima laboral de la Dirección Provincial del IESS de Loja	44

5.8.3	Dimensión de Confianza en el lugar de trabajo que mide el clima laboral de la Dirección Provincial del IESS de Loja	45
5.8.4	Dimensión de Presión en el lugar de trabajo que mide el clima laboral de la Dirección Provincial del IESS de Loja	46
5.8.5	Dimensión de Apoyo en el lugar de trabajo que mide el clima laboral de la Dirección Provincial del IESS de Loja	47
5.8.6	Dimensión de Reconocimiento en el lugar de trabajo que mide el clima laboral de la Dirección Provincial del IESS de Loja.....	48
5.8.7	Dimensión de Equidad en el lugar de trabajo que mide el clima laboral de la Dirección Provincial del IESS de Loja	49
5.8.8	Dimensión de Innovación en el lugar de trabajo que mide el clima laboral de la Dirección Provincial del IESS de Loja	50
5.9	Cumplimiento del objetivo 2: Definir los factores que influyen en la satisfacción laboral del personal que labora en la Dirección Provincial del IESS.....	51
5.9.1	Factor de Satisfacción con la Supervisión.....	52
5.9.2	Factor de Satisfacción con el Ambiente Físico	53
5.9.3	Factor de Satisfacción con las Prestaciones Recibidas	54
5.9.4	Factor de Satisfacción Intrínseca del trabajo.....	55
5.9.5	Factor de Satisfacción con la Participación.....	56
5.9.6	Relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral	57
5.10	Cumplimiento del objetivo 3: Determinar una propuesta para el mejoramiento del clima organizacional y satisfacción laboral en el personal que labora en la Dirección Provincial del IESS.	60
5.10.1	Propuesta	60
7.	Discusión	71
8.	Conclusiones	77
9.	Recomendaciones	78
10.	Bibliografía	79
11.	Anexos	88

Índice de Tablas

Tabla 1: Factores del Clima Organizacional	9
Tabla 2: Dimensiones del Clima Organizacional a partir de Koys & Decottis	16
Tabla 3: Factores de Satisfacción Laboral según JL.Melía y JM. Peiró.	21
Tabla 4: Misión y visión del IESS	30
Tabla 5: Clasificación del personal	35
Tabla 6: Componentes de un análisis FODA	39
Tabla 7: Personal de la Dirección Provincial del IESS de Loja, año 2022	40
Tabla 8: Edad de los servidores de la Dirección Provincial del IESS de Loja.	41
Tabla 9: Sexo del personal que labora en la Dirección Provincial del IESS de Loja.	41
Tabla 10: Antigüedad laboral los servidores de la Dirección Provincial del IESS de Loja....	42
Tabla 11: Autonomía en el lugar de trabajo del personal de la Dirección Provincial del IESS de Loja.....	43
Tabla 12: Cohesión en el lugar de trabajo del personal de la Dirección Provincial del IESS de Loja.....	44
Tabla 13: Confianza en el lugar de trabajo del personal de la Dirección Provincial del IESS de Loja.....	45
Tabla 14: Presión en el lugar de trabajo del personal de la Dirección Provincial del IESS de Loja.....	46
Tabla 15: Apoyo en el lugar de trabajo del personal de la Dirección Provincial del IESS de Loja.....	47
Tabla 16: Reconocimiento en el lugar de trabajo del personal de la Dirección Provincial del IESS de Loja.....	48
Tabla 17: Equidad en el lugar de trabajo del personal de la Dirección Provincial del IESS de Loja.....	49
Tabla 18: Innovación en el lugar de trabajo del personal de la Dirección Provincial del IESS de Loja.....	50
Tabla 19: Satisfacción con la supervisión del personal de la Dirección Provincial del IESS de Loja.....	52
Tabla 20: Satisfacción con el ambiente físico del personal de la Dirección Provincial del IESS de Loja.....	53

Tabla 21: Satisfacción con las prestaciones recibidas del personal de la Dirección Provincial del IESS de Loja.....	54
Tabla 22: Satisfacción Intrínseca del trabajo del personal de la Dirección Provincial del IESS de Loja.....	55
Tabla 23: Satisfacción con la Participación del personal de la Dirección Provincial del IESS de Loja.....	56
Tabla 24: Aspectos determinantes del Clima Organizacional	58
Tabla 25: Aspectos determinantes de la Satisfacción Laboral.....	58
Tabla 26: Elementos del FODA.....	60
Tabla 27: Matriz de combinación del FODA.....	61
Tabla 28: Proyecto 1. Implementación de Procesos tecnológicos para la prestación de servicios.....	62
Tabla 29: Proyecto 2. Propuesta de cambios en el manual de funciones de la institución aprovechando la autonomía laboral.....	63
Tabla 30: Proyecto 3. Motivación al personal a través de capacitación externa.....	64
Tabla 31: Proyecto 4. Implementación de procesos tecnológicos en las dependencias de la institución.....	65
Tabla 32: Proyecto 5. Elaboración de planes semanales de actividades para el cumplimiento de los objetivos institucionales.....	66
Tabla 33: Proyecto 6. Implementación de procesos de información actualizada sobre el marco normativo laboral de la institución.....	67
Tabla 34: Proyecto 7. Rediseño de los espacios físicos de la institución.	68
Tabla 35: Proyecto 8. Capacitación del personal en atención al cliente.	70

Índice de Figuras

Figura 1: Pirámide de Maslow	18
Figura 2: Estructura orgánica de la Dirección Provincial del IESS de Loja.....	34
Figura 3: Infraestructura de la Dirección Provincial del IESS de la ciudad de Loja	35

Índice de Anexos

Anexo 1: Evidencias del trabajo realizado para la recolección de información	88
Anexo 2: Formato de la encuesta.....	90
Anexo 3: Formato de la entrevista.....	94

Anexo 4: Certificado de traducción de Abstract..... 96

1. Título

Clima organizacional y satisfacción laboral en la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de la ciudad de Loja, año 2022.

2. Resumen

El objetivo de la presente investigación fue determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de la Dirección Provincial del IESS de la ciudad de Loja, en el año 2022, para lo cual se planteó el objetivo, determinar la relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral del personal de la Dirección Provincial del IESS, para lograrlo se aplicaron los métodos inductivo, analítico y sintético. La investigación fue de tipo descriptivo y explicativo, correlacional, de diseño no experimental y de tipo transeccional o transversal, y de enfoque mixto. La población de estudio estuvo constituida por un grupo de 110 servidores que laboran en la Dirección Provincial del IESS de Loja, a quienes se aplicó el instrumento de recolección de datos, de encuesta para la recopilación de la información sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral, utilizando en esta la escala de Likert. Además, para establecer la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral se tomó en consideración la teoría sobre el Clima organizacional de McGregor, tomando como referencia el modelo de la Teoría Y, misma que ayudó a comprobar la relación ente las variables estudiadas. El estudio concluyó que el clima organizacional si tiene relación con la satisfacción laboral, por lo tanto, de acuerdo a las opiniones que tuvieron el personal respecto al ambiente que les rodea, se logró plantear propuestas para mejorar su desempeño en aquellos aspectos que les causa inconformidad.

Palabras clave: Clima organizacional, satisfacción laboral, servidores públicos.

2.1 Abstract

The objective of the present investigation was to determine the relationship that exists between the organizational climate and the job satisfaction of the personnel of the Provincial Directorate of the IESS of the city of Loja, in the year 2022, for which the objective was established, to determine the relationship between the organizational climate and the job satisfaction of the staff of the Provincial Directorate of the IESS, to achieve this, the inductive, analytical and synthetic methods were applied. The research was descriptive and explanatory, correlational, of a non-experimental design and of a transectional or transversal type, and of a mixed approach. The study population consisted of a group of 110 servers who work in the Provincial Directorate of the IESS of Loja, to whom the data collection instrument was applied, a survey for the collection of information on the organizational climate and job satisfaction, using in this Likert scale. In addition, to establish the relationship between organizational climate and job satisfaction, McGregor's theory on organizational climate was taken into consideration, taking the Theory Y model as a reference, which helped to verify the relationship between the variables studied. The study concluded that the organizational climate is related to job satisfaction, therefore, according to the opinions that the staff had regarding the environment that surrounds them, proposals were made to improve their performance in those aspects that cause them dissatisfaction .

Keywords: Organizational climate, job satisfaction, public servants.

3. Introducción

Las organizaciones deben tener un ambiente único que permita a los trabajadores que se identifiquen con ella, de tal manera que se puedan alcanzar los objetivos de acuerdo a las necesidades de su potencial humano. Hoy en día donde más allá de ser un elemento de avance el estudio del clima organizacional es algo necesario y fundamental para cualquier empresa, ya que es el indicador más preciso y demuestra los niveles que se tienen en la organización en cuanto a las relaciones laborales y generalmente este presenta una crucial importancia sobre el éxito del desarrollo organizacional.

En la mayoría de las instituciones públicas, se evidencia la poca importancia que se le otorga al análisis y control del clima organizacional, el mismo que es de vital importancia para lograr un alto nivel de desempeño y satisfacción laboral de los servidores públicos; sin embargo, el desarrollo y la calidad de los servicios públicos no es eficiente ni eficaz, como resultado del poco interés que se demuestra hacia los factores que componen el clima organizacional y los resultados positivos que se obtiene si existiera un correcto cumplimiento de los factores que lo componen.

Es así, para obtener respuesta a las inquietudes y problemas planteados anteriormente, se propuso realizar la investigación titulada: Clima organizacional y satisfacción laboral en la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de la ciudad de Loja, año 2022, la misma que a través del objetivo general: Establecer la relación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en el personal que labora en la Dirección Provincial del IESS, y los objetivos específicos: (1) Identificar la situación actual del clima organizacional del personal que labora en la Dirección Provincial del IESS; (2) Definir los factores que influyen en la satisfacción laboral del personal que labora en la Dirección Provincial del IESS; (3) Determinar una propuesta para el mejoramiento del clima organizacional y satisfacción laboral en el personal que labora en la Dirección Provincial del IES, buscó conocer directamente cómo se desarrolla el clima organizacional y cuál es la satisfacción laboral de los servidores públicos que laboran en la Dirección Provincial del IESS de Loja.

El clima organizacional ha sido utilizado como variable para explicar la satisfacción de los trabajadores en instituciones. Se conceptúan ambas variables para su medición, análisis e indagación de la relación causal entre un ambiente de trabajo favorable y la satisfacción que

les produce a los empleados. En el caso de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS de la ciudad de Loja, no cuenta con estudios previos que reflejen la percepción de los servidores respecto al ambiente de trabajo.

Cabe destacar, que diversos estudios señalan que los trabajadores que confrontan inadecuadas condiciones de trabajo, como empleo inestable, condiciones físicas inadecuadas, bajo reconocimiento, escasos salarios y beneficios tienen frustración e insatisfacción con bajos niveles de desempeño y productividad que se traducen en niveles de calidad inferiores. Es así, que el nivel del clima organizacional de la institución y la satisfacción laboral del empleado son indicadores que deben ser tomados en cuenta para planificar y ejecutar estrategias que permitan revertir esta situación.

Con todo lo expuesto, la investigación de esta problemática se realiza por el interés de conocer la relación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en el personal que labora en la Dirección Provincial del IESS. Para su realización se hace uso de una de los modelos más utilizados para analizar el comportamiento de las personas con el trabajo, el cual parte de la teoría del Clima organizacional de McGregor- “Teoría Y”, señalando que los subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

La investigación concluyó que no existe un adecuado clima organizacional, hay falta de solidaridad entre compañeros y trabajo en equipo, así como también se evidenció que casi nunca los jefes cumplen con los compromisos que adquieren con el personal, además, no se valora el desempeño y la capacidad del trabajador a través de ascensos e incentivos, lo que significa que los servidores sienten que sus esfuerzos no son recompensados, y por ende, no existe una correcta satisfacción del personal al momento de desempeñar sus funciones en sus lugares de trabajo.

4. Marco teórico

A continuación, se detalla conceptos claves, básicos de factores tanto del clima organizacional como de la satisfacción laboral, así también la identificación de los factores positivos y negativos y las diferentes teorías que sustentan el tema de investigación.

4.1 Marco Conceptual

4.1.1 Clima organizacional

El clima organizacional es la suma de las percepciones que los trabajadores tienen sobre el medio humano y físico donde se desarrolla la actividad cotidiana de la organización.

Robbins (1999) se refiere al Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño. Cabrera (1996) hace referencia a las percepciones compartidas por los miembros de una organización con relación al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, así como las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él, y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Por su parte, Toro (1992) establece que el clima es la percepción que las personas desarrollan de sus entornos en el trabajo y no de la opinión acerca de esos entornos, ni de su actitud y mucho menos de la satisfacción o insatisfacción. Hace referencia a las emociones, al ambiente que se genera entre los miembros de un grupo u organización; puede ser un vínculo o un obstáculo para el desempeño de la organización y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Según Hatch (2012) el clima organizacional proviene de la motivación individual, debido a que las personas están en un constante estado de adaptación, lo cual no se refiere únicamente a la satisfacción de necesidades de seguridad y fisiológicas sino de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. Y al no alcanzarla crea frustraciones. Por lo tanto, de la interpretación que los trabajadores hacen de su ambiente laboral, depende su comportamiento y en consecuencia buena parte su productividad (González & González, 2010).

4.1.2 Importancia del Clima Organizacional

Según Matos (2017) el clima organizacional es importante para:

- Presentar solución a distintos problemas descubiertos dentro del centro laboral.
- Facilitar el desarrollo de las actividades laborales mediante la conformación de equipos y su correcta interrelación dentro de la empresa.
- Para que el personal de la organización se sienta motivado, mediante la búsqueda de las necesidades y la satisfacción de las mismas de una manera muy buena.

Rodríguez (2018), afirma que el clima organizacional es uno de los aspectos más importantes para una empresa ya que este nos define cual es la percepción que tiene cada empleado de su empresa, para así poder implantar cambios que produzcan mejoras para los mismos, esto servirá de mucha ayuda para que se sientan motivados y así puedan percibir un buen ambiente y por ende un buen clima organizacional en la empresa en la que trabaja.

Por otro lado, Brunet (1987) manifiesta que el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros de una organización, y debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Así pues, el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima, de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.

4.1.3 Características del clima organizacional

El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad. Entonces el clima organizacional es la percepción que tiene el trabajador sobre

la institución y que luego incide en su comportamiento y motivo para trabajar (Berrocal, 2017).

Para Apolitano (2018) el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo estas pueden ser internas o externas.

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Por otro lado, Brunet (citado en Sánchez et al., 2019) establece las siguientes características:

1. El clima es una configuración particular de variables situacionales
2. Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
3. El clima tiene una connotación de continuidad, pero no de forma Permanente como la cultura, por lo tanto, puede cambiar después de una intervención particular.
4. El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
5. El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
6. El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
7. El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor

8. Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente
9. Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
10. Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento (pág. 21).

Según Ramos, (2012) todos estos elementos se suman para crear un clima particular dotado de sus propias características que representa, la personalidad de una organización la misma que influye en el comportamiento de las personas en cuestión.

4.1.4 Factores que influyen en el clima organizacional

Rosales (2020) menciona que el clima organizacional es un factor sustancial en el logro de las metas, es por ello, si existe un clima organizacional óptimo, entonces habrá satisfacción laboral, lo cual se verá reflejado en el desempeño profesional de los trabajadores.

Para Corichi, et al. (2013), existen 6 factores que podrian determinar el clima en una organización:

Tabla 1: *Factores del Clima Organizacional*

Factores	Descripción
Liderazgo	El éxito de una organización depende básicamente de la calidad del liderazgo, puesto que es el jefe quien muchas veces lidera hacia el logro de las metas.
Toma de decisiones	Involucra un proceso en el cual se elige entre dos o más alternativas constantemente con el objetivo de llegar a una solución.
Comunicación	Es parte primordial del proceso de mejora continua, puesto que permitirá encontrar los problemas existentes y dar soluciones a estos, considerando los intereses de cada colaborador.

Relaciones interpersonales	Son las interacciones que se establecen diariamente con los compañeros de trabajo.
Satisfacción	Conjunto de actitudes y sentimientos favorables o desfavorables del individuo hacia su trabajo, con los que el empleado percibe su trabajo.
Motivación	Cuando la motivación es escasa, el clima organizacional tiende a reducir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, entre otros.

Nota. Elaboración de la investigadora, con información tomada por Corichi, et al. (2013)

Los factores que influyen y determinan el ambiente de una organización se componen por preguntas internas y externas a ellos siendo piezas fundamentales para el triunfo de una organización, pues condicionan las reacciones y la conducta de sus trabajadores.

De igual manera, Davis y Newstrom (citado en Morales & Tirapé, 2012), menciona los factores a considerar en un clima organizacional serán los siguientes:

- ✓ Motivación
- ✓ Satisfacción
- ✓ Involucramiento
- ✓ Actitudes
- ✓ Valores
- ✓ Cultura Organizacional
- ✓ Estrés
- ✓ Conflicto
- ✓ Liderazgo

Asimismo, menciona que los agentes y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante promueve determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, por lo que actúa en forma de circuito.

4.1.5 Enfoques del clima organizacional

El clima organizacional ha sido tratado desde diversos enfoques, que permiten visualizar con claridad las implicaciones de este término en las organizaciones. Según Guevara, (2018) considera tres:

4.1.5.1 Enfoque subjetivo

Considera que las percepciones que tienen las personas que trabajan en una organización son las que definen el clima organizacional. Se considera que el comportamiento de los trabajadores no es una consecuencia de los factores organizacionales existentes, sino de las percepciones que el trabajador tiene de estos factores.

4.1.5.2 Enfoque objetivo o realista

En este enfoque la perspectiva del individuo depende del ambiente en el cual se encuentra; hace referencia a las características permanentes de una organización que la diferencian de otra e influyen en el comportamiento de las personas.

4.1.5.3 Enfoque de síntesis o integrado

Se plantean los efectos subjetivos percibidos sobre el estilo administrativo de una organización, así como también otros factores ambientales sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que laboran en una organización.

4.1.6 Teoría del Clima Organizacional

4.1.6.1 Teoría sobre el Clima organizacional de McGregor

La teoría de McGregor (citado en Brancato & Juri, 2011, p.21) en su artículo titulado "Lado Humano de la Empresa", explora las teorías relacionadas con el comportamiento de las personas con el trabajo y expuso los dos modelos que llamó "Teoría X" y "Teoría Y".

✓ Teoría X

El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda. Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización. El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere eludir responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

✓ Teoría Y

El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino trataran de obtenerla. El trabajo puede llegar a producir una fuente de satisfacción, no es necesaria la presencia constante de un superior, sino que las personas pueden autocontrolar su trabajo.

4.1.6.2 Teoría de Rensis Likert

En su teoría del clima Organizacional, Likert (1968) menciona que la conducta asumida por los subordinados es dependiente de manera directa del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que los mismos perciben. Por consiguiente, se confirma que la actitud va a estar definida por la percepción.

Para este autor hay ciertos factores que influyen en la percepción del clima organizacional como:

- ✓ Los parámetros ligados al entorno, a la tecnología y a la composición del sistema organizacional,
- ✓ La postura jerárquica que la persona ocupa en la organización y el sueldo que gana.
- ✓ Los factores personales tales como la personalidad, reacciones, grado de satisfacción.
- ✓ La percepción que poseen los subordinados y superiores del clima organizacional.

Asimismo, Likert menciona que hay 3 tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción personal del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

1. **Variables causales:** son variables independientes que están orientadas a revelar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Comprende la estructura de la organización y administrativa como las decisiones, las competencias y las actitudes.
2. **Variables intermedias:** reflejan el estado interno de la organización. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la comunicación y la toma de decisiones. Estas variables constituyen los procesos organizacionales de la organización.
3. **Variables finales:** Emergen como consecuencia del impacto de las variables causales y las intermedias. Permanecen orientadas a implantar los resultados conseguidos por la organización, como por ejemplo productividad, ganancia, pérdida. Conforman los procesos organizacionales de una organización.

La combinación de estas variables permite determinar dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Estos climas parten de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

4.1.7 Tipos de Climas Organizacionales

Según la propuesta por Likert, los tipos de clima organizacional son:

4.1.7.1 Clima Autoritario:

- **Sistema I. Autoritario Explotador:** se caracteriza por la falta de confianza de la dirección hacia sus empleados, percibiéndose temor, castigos, amenazas, ocasionalmente recompensas. las decisiones y los objetivos se toman en la cima de la organización, las interacciones entre los superiores y los subordinados se funda con base al miedo, y la comunicación existe en forma de instrucciones.
- **Sistema II. Autoritario Paternalista:** se caracteriza porque existe mayor confianza entre la dirección y sus subordinados. La mayor parte de las decisiones la toma la gerencia, sin embargo, algunas veces se

toman en los niveles inferiores. Se utilizan las recompensas y sanciones como métodos de motivación para los trabajadores.

4.1.7.2 Clima Participativo:

- **Sistema III. Consultivo:** la dirección tiene confianza en sus empleados, por lo que les permiten tomar decisiones específicas. Además, se percibe un ambiente dinámico y la administración se fundamenta en objetivos por alcanzar.
- **Sistema IV. Participación en grupo:** se caracteriza por la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, por ende, la comunicación fluye de forma ascendente – descendente y lateral. Este sistema funciona a base del equipo de trabajo, siendo este el medio para alcanzar los objetivos mediante la planificación estratégica.

Por otro lado, Minchan (2020) establece cuatro tipos de clima organizacional centrado en actividades, que son originarios de los climas básicos son:

- a) **Clima Estancado:** Este tipo de clima es fruto de una devaluada orientación tanto a la actividad como a las relaciones dentro de un entorno donde al ser inadecuadas, desarrolla un ambiente donde la persona y su estado de vigor se mantienen en un nivel muy bajo que repercute en la efectividad sin tomar en cuenta el valor de su impacto, creando individuos con actitudes resistentes al cambio, con poca voluntad y creatividad casi nula, dificultando por tanto el trabajo.
- b) **Clima de Sumisión:** Denota una devaluada orientación a la actividad, pero una elevada orientación a las relaciones, en un entorno donde estas orientaciones, son inadecuadas, concibiendo entonces una orientación a acciones que no propician la 11 efectividad. Aquí no se halla cantidad de iniciativa y existe una dirección que es muy imprecisa y que no se preocupa por los parámetros de desempeño y rendimiento.
- c) **Clima Autoritario:** Refleja buena orientación a la actividad, pero una devaluada orientación en las relaciones en un entorno donde estas orientaciones son impropias, creando como resultado un ambiente en el que

sobresale el autoritarismo que no contribuye a tener altos niveles de efectividad. Se distingue como un clima amenazante, en el que la gente se comporta sin consultar, denotando la falta de comunicación, los directores son percibidos de manera terrorífica y no gentil, donde se mantiene un nivel de exigencia y desempeño sostenido mediante constantes amenazas.

- d) Clima Ambiguo:** Evidencia niveles altos en cuanto a orientación a las actividades y las relaciones, en un entorno donde únicamente se demanda una de ellas, dando como resultado un ambiente ambiguo donde la participación no beneficia a la efectividad. En este clima, la aprobación de una decisión es automática, de igual forma se denota poco compromiso en cuanto a las ideas y nivel alto de desempeño.

4.1.8 Dimensiones del Clima Organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos.

Likert (1968) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- 1. Los métodos de mando.** La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- 2. La motivación.** Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- 3. La comunicación.** Hace referencia a los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- 4. Interacción e influencia.** La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- 5. Resolución de problemas toma de decisiones.** La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
- 6. Planificación.** La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- 7. control.** Referido a la ejecución y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- 8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.** La planificación, así como la formación deseada.

Así mismo, (Koys & Decottis, 1991) incluyeron 8 dimensiones del clima organizacional, entre ellas están las siguientes:

Tabla 2: *Dimensiones del Clima Organizacional a partir de Koys & Decottis*

Dimensiones del Clima Organizacional	
Autonomía	Percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades.
Cohesión	Percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmosfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas.
Confianza	Percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros.
Presión	La percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.
Apoyo	La percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajos.
Reconocimiento	La percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, por su contribución a la empresa.
Equidad	La percepción que los empleados tienen, acerca de si existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.

Innovación

La percepción que se tienen acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo, en donde tenga poco o nada de experiencia

Nota. Elaborado por la autora, con información de Koys & Decottis (1991)

Entonces, para construir un clima sano y positivo Castañeda (2019) menciona que es necesario que el vínculo entre los trabajadores con sus jefes sea lo más amable y correcto posible, sin excederse en la confianza, manteniendo una relación estrecha a su justa medida.

4.1.9 Satisfacción laboral

Para Wright & Bonett (2007) “la satisfacción laboral es probablemente la más común y más antigua forma de operacionalización de la felicidad en el lugar de trabajo”. También, como la actitud de una persona referente a su trabajo, y las actividades que realizan, como su interacción con los compañeros de trabajo, entre otras (Hannoun & Fornero, 2011). Así como la “relación entre las experiencias, necesidades, valores y expectativas de cada miembro de una organización y las condiciones de trabajo percibidas por ellos” (Morillo, 2006).

Pescador & Suarez (2010) manifiesta que la satisfacción laboral es la medida en que se satisface una serie de necesidades del trabajador y el grado en que se ve realizados los deseos que puede tener en su trabajo. Davis & Newstrom (2003), la definen como un conjunto de sentimientos y emociones ya sea favorable o desfavorable con que los empleados ven su trabajo. Hacen referencia a una actitud afectuosa, un sentimiento de gusto o disgusto relativo hacia algo.

La satisfacción laboral es un pilar fundamental para el éxito de las instituciones siendo esta explicada por Argoti (2012), como la conformidad que expresa cada persona respecto a la relación con su trabajo y entorno en el que desarrolla sus actividades.

Por su parte, Shigüe (2021), asevera que la satisfacción del empleado está vinculado a sus emociones, la cual en presencia de situaciones laborales fuertes la satisfacción de los colaboradores resulta muy afectada

4.1.10 Teoría de la satisfacción laboral

4.1.10.1 Teoría de los dos factores

Una de las teorías que más ha influido en cuanto a la satisfacción laboral es la formulada por Herzberg (1959), denominada teoría de los dos factores de la satisfacción:

Herzberg postuló la existencia de dos grupos o clases de aspectos laborales:

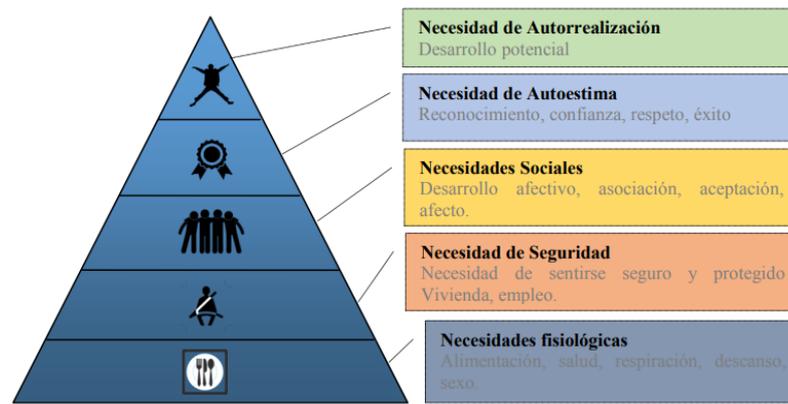
1. Extrínsecos: dependen de elementos externos al trabajador. Estos factores no sirven para motivar al trabajador, sino simplemente para evitar que esté insatisfecho con alguna condición laboral específica, tal como seguros médicos, sueldo, etc. Cuando se satisface la necesidad, el sujeto deja de estar insatisfecho, pero no es que esté motivado, porque al poco tiempo se acostumbrará al nuevo beneficio y de hecho paulatinamente volverá a estar insatisfecho (Salario, Política de empresa, entorno físico, condiciones de trabajo, posibilidades de ascenso, relaciones humanas).

2. Intrínsecos: se llaman así porque provienen del interior de la persona y se alimenta continuamente con la propia actividad productiva. Estos factores son los que se aprovechan para motivación debido a que se desarrollan durante el ejercicio de la actividad por sí misma, y no dependen de elementos de motivación externos. (Contenido del mismo, responsabilidad, logro, motivación).

4.1.10.2 Teoría de la jerarquía de las necesidades

Maslow (citado en Salazar, 2018) expone que no solo las necesidades sociales son las responsables de la satisfacción laboral, sino que existen otras múltiples necesidades que requieren ser compensadas, desde las más básicas como la comida, ropa, vivienda, hasta las necesidades de autorrealización y reconocimiento. Crea una pirámide de cinco niveles (ver gráfico No. 1), y plantea que las mismas pueden ser ordenadas jerárquicamente, estableciendo en la cima a la autorrealización; cuando una necesidad inferior se satisface, surgen otras necesidades todavía superiores, que requieren ser satisfechas.

Figura 1: *Pirámide de Maslow*



Nota. La ilustración muestra la pirámide de Maslow cuya teoría de motivación que trata de explicar qué impulsa la conducta humana. Tomado de *Relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional* por Salazar, (2018)

Para Arévalo (2019) La teoría antes descrita se relaciona con la satisfacción ya que es imprescindible que los colaboradores enfoquen la atención hacia la consecución del siguiente grupo de necesidades. Es por eso, la importancia que la empresa u organización permita y facilite el alcance y desarrollo de los colaboradores para llegar a al éxito organizacional.

4.1.11 Dimensiones de la satisfacción laboral

Según Chiang (2007) señala diez dimensiones que comprenden de manera general los diferentes factores que podrían incidir en la satisfacción laboral, los cuales se señala a continuación:

- 1.- Satisfacción con los superiores, autoridad o gerencia.
- 2.- Satisfacción con las condiciones de trabajo
- 3.- Satisfacción con el contenido del trabajo
- 4.- Satisfacción con las compensaciones
- 5.- Satisfacción con los compañeros de trabajo, las relaciones humanas y sociales
- 6.- Satisfacción con las políticas y prácticas de la empresa
- 7.- Satisfacción con las oportunidades de promoción

8.- Satisfacción con la participación y autonomía

9.- Satisfacción con el grupo de trabajo o con la organización

10.- Satisfacción con el desarrollo personal

4.1.12 Factores que influyen en la satisfacción laboral

Existen muchos factores que repercuten en la satisfacción laboral, entre ellos están:

➤ Clima laboral

Fuentes (2012) la define como el ambiente interno que existe entre los miembros de la organización, está reducidamente ligado al grado de motivación de los empleados, ya que indica de manera concreta aquellos aspectos de la organización que desatan diversos tipos de motivación entre los miembros. Deduce que el clima laboral es favorable si se satisface las necesidades personales y si se eleva la moral de los miembros, y desfavorable al no logra satisfacer esas necesidades. Es por ello que el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa.

➤ La cultura organizacional

Chiang, et al. (2010) manifiestan que la cultura organizacional contiene los elementos fundamentales de valores y significados constituidos auténticamente que calan las acciones con un propósito y que hacen posible unos esfuerzos organizados. La cultura organizacional, influye a los individuos, su conducta en el trabajo, su desempeño laboral y la efectividad de la organización. Por ende, una organización donde las metas organizacionales y personales estén relacionadas, será aceptada positivamente y brindará un mayor grado de satisfacción laboral (Flores, 2016).

➤ Motivación Laboral

(Herrera, Ramírez, Roa y Herrera, 2004, como se citó en Naranjo, 2009) manifestaron que la motivación es un aspecto del comportamiento humano en relación con el porqué de la conducta. Es por ello, la motivación es fundamental en cada etapa de la vida del ser humano, ya que esta conduce cada cosa ejecutada y la dirige hacia cada objetivo planificado.

Asimismo, Santrock (2006) menciona que la motivación es la agrupación de impulsos desde las cuales se ve afectado el comportamiento de un individuo, es dirigido, controlado y aplicado; por lo que entre mayor sea el nivel de satisfacción, más flexible se vuelve la conducta del individuo.

La motivación consiste en el acto de alentar a los trabajadores, con el fin de mejorar su desempeño en el cumplimiento de los objetivos. Mediante la motivación se consigue, una mayor productividad, mayor eficiencia, creatividad, responsabilidad y un mayor compromiso por parte de los trabajadores (Uría, 2011).

➤ **Productividad**

Según Koontz & Weihrich (2004), la productividad es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En un enfoque sistemático se dice que algo y/o alguien es productivo con una cantidad de Insumos en un período de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

Por otro lado, Melià & Peiró, (1998) describen 5 factores de Satisfacción Laboral importantes, entre ellas están:

Tabla 3: *Factores de Satisfacción Laboral según J.L.Melià y J.M. Peiró.*

Factores de Satisfacción Laboral	
Satisfacción con la Supervisión	Es la forma en que los superiores juzgan la tarea, la supervisión recibida, la proximidad, el apoyo recibido, trato recibido y frecuencia de la supervisión.
Satisfacción con el ambiente físico	Relativo con el espacio en el lugar de trabajo, la higiene, la iluminación, la limpieza y la salubridad.
Satisfacción con las prestaciones recibidas	El grado con que la empresa cumple los convenios con los trabajadores, el salario recibido, las oportunidades de promoción y de formación.

Satisfacción intrínseca del trabajo	Se refiere a las satisfacciones que da el trabajo por sí mismo, las oportunidades que ofrecen el trabajo de hacer aquello que gusta o no en lo que se destacan los objetivos.
Satisfacción con la participación	Satisfacción con la participación en las decisiones del grupo de trabajo o del departamento.

Nota. Elaboración de la investigadora, con información obtenida del Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral (Araujo & Caballero, 2016)

4.1.13 Importancia de la satisfacción laboral

Según Robbins (2004) la satisfacción laboral es importante por tres razones:

1. Existen evidencias que los trabajadores insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y suelen renunciar más.
2. Se ha demostrado que los trabajadores satisfechos gozan de mejor salud y viven más años.
3. La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del trabajador.

Es por ello, la importancia de velar por la satisfacción de los empleados, ya que así se reflejará mayores resultados positivos para la organización.

La satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de profesión, no solo en términos del bienestar que desea la persona, sino también en términos de productividad y calidad. Por ende, el tema de la satisfacción laboral es de gran interés porque nos indican la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de los trabajadores y porque muchas evidencias demuestran que los trabajadores insatisfechos faltan a trabajar con más frecuencia y suelen renunciar más, mientras que los empleados satisfechos gozan de mejor salud y viven más años.

4.1.14 Propuesta de mejora

Para Hernández, (2021) la propuesta de mejoras es una herramienta que sirve para desarrollar el proceso de mejora continua en la organización. Para su elaboración será necesario:

- ✓ Identificar las áreas de mejora,
- ✓ Establecer los objetivos que se proponen alcanzar y;
- ✓ Diseñar la planificación de las acciones para conseguirlos, junto con los responsables de las mismas.

Dicho plan, además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles eventualidades no previstas.

Según ANECA, (2015) el plan de mejoras permite:

- ✓ Identificar las causas que provocan las debilidades detectadas.
- ✓ Identificar las acciones de mejora a aplicar.
- ✓ Analizar su viabilidad.
- ✓ Establecer prioridades en las líneas de actuación.
- ✓ Disponer de un plan de las acciones a desarrollar en un futuro y de un sistema de seguimiento y control de las mismas.
- ✓ Negociar la estrategia a seguir.
- ✓ Incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión.
- ✓ Motivar a la comunidad universitaria a mejorar el nivel de calidad.

4.1.15 Pasos a seguir para la elaboración del plan de mejoras

Así mismo ANECA, (2015) describe los principales pasos a seguir para la elaboración del plan de mejoras, entre los cuales esta:

1. Identificar el área de mejora

Una vez realizado el diagnóstico, la institución evaluada conoce las principales fortalezas y debilidades en relación al entorno que la rodea. La clave está en la identificación de las áreas de mejora teniendo en cuenta que principalmente se deben superar las debilidades apoyándose en las principales fortalezas.

2. Detectar las principales causas del problema

La solución de un problema, y por lo tanto el progreso de un área de mejora, comienza cuando se conoce la causa que lo originó. Existen múltiples herramientas metodológicas para su identificación:

- El diagrama de espina (causa-efecto),
- Diagrama de Pareto
- lluvia de ideas.

3. Formular el objetivo

Una vez se han identificado las principales áreas de mejora y se conocen las causas del problema, se han de formular los objetivos y establecer el período de tiempo para su consecución.

4. Seleccionar las acciones de mejora

Se propone la utilización de una serie de técnicas que facilitarán la determinación de las acciones de mejora a llevar a cabo para superar las debilidades. Se trata de disponer de un listado de las principales actuaciones que deberán realizarse para cumplir los objetivos preestablecidos.

5. Realizar una planificación

Algunas restricciones inherentes a las acciones elegidas pueden condicionar su puesta en marcha, postergación o exclusión del plan de mejoras. Es, por lo tanto, imprescindible conocer el conjunto de restricciones que condicionan su viabilidad.

6. Seguimiento del plan de mejoras

El siguiente paso es la elaboración de un cronograma para el seguimiento e implantación de las acciones de mejora. El mismo dispondrá de manera ordenada las prioridades con los plazos establecidos para el desarrollo de las mismas.

4.2 Marco Legal

4.2.1 Constitución de la República del Ecuador

Este proyecto tiene un lineamiento legal en el cual se basa en la legislación vigente en la República del Ecuador.

Art. 33. “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” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008). Es así, el trabajo es tan importante ya que es la condición básica y fundamental de la vida humana, y es por eso que es igual de esencial para la salud de los trabajadores y de los equipos de una organización el reconocimiento de dichas actividades.

Art. 226. Las instituciones del Estado, sus organismos y dependencias, los servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias que les sean atribuidas en la Constitución con el fin de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la presente ley (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008).

Art. 238.- Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional.

Art. 325. El Estado garantizará el derecho al trabajo reconociendo todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, tomando en cuenta la inclusión de labores de autosustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todos los servidores públicos que se encuentren laborando (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008).

En lo que respecta a las formas de trabajo y su retribución, en el Art. 326. El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios: Numeral 5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008).

4.2.2 Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)

Del artículo 22, los deberes de los servidores públicos:

- d) Cumplir y respetar las órdenes legítimas de los superiores jerárquicos. El servidor público podrá negarse, por escrito, a acatar las órdenes superiores que sean contrarias a la Constitución de la República y la Ley;
- e) Velar por la economía y recursos del Estado y por la conservación de los documentos, útiles, equipos, muebles y bienes en general confiados a su guarda, administración o utilización de conformidad con la ley y las normas secundarias;
- j) Someterse a evaluaciones periódicas durante el ejercicio de sus funciones. (Ley Organica de Servicio Público, 2010).

En cuanto a los derechos irrenunciables de las servidoras y los servidores públicos, el art. 23, se establecen los siguientes:

- a) Gozar de estabilidad en su puesto;
- b) Percibir una remuneración justa
- g) Gozar de vacaciones, licencias, comisiones y permisos de acuerdo con lo prescrito en esta Ley;
- l) Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar;
- ñ) Ejercer el derecho de la potencialización integral de sus capacidades humanas e intelectuales;
- q) Recibir formación y capacitación continua por parte del Estado y las instituciones prestarán las facilidades para lograr cumplir lo previsto por la ley. (Ley Organica de Servicio Público, 2010).

Respecto a las jornadas legales de trabajo, el art. 25, establece que los servidores públicos deben tener una vida decorosa y justa en su ambiente laboral, asimismo, “Las servidoras y servidores que ejecuten trabajos peligrosos, realicen sus actividades en ambientes insalubres o en horarios nocturnos, tendrán derecho a jornadas especiales de menor duración, sin que su remuneración sea menor a la generalidad de servidoras o servidores” (Ley Organica de Servicio Público, 2010).

Los servidores públicos están sujetos a una serie de derechos los mismos que no tienen posibilidad de ser excluidos y desamparados por parte del empleador, y como consecuencia de eso el trabajador estará motivado y con estabilidad de la tarea que hace, priorizando sí el desarrollo de los derechos laborales.

4.2.3 Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público

Por otra parte, el (Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, 2016) en el art. 228 menciona que las instituciones asegurarán a las y los servidores públicos el derecho a prestar sus servicios en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud ocupacional, comprendida ésta como la protección y el mejoramiento de la salud física, mental, social y espiritual, para lo cual el Estado a través de las máximas autoridades de las instituciones estatales, desarrollando programas integrales.

Así mismo, en el art. 236 establece que, a efectos del plan de salud ocupacional integral, el Estado aportará dentro del programa de bienestar social, que tiende a fomentar el desarrollo profesional y personal de las y los servidores públicos, en un clima organizacional respetuoso y humano, protegiendo su integridad física, psicológica y su entorno familiar.

4.2.4 Código de Trabajo

La presente investigación está debidamente respaldada en el Código de Trabajo, de igual manera se propone niveles de satisfacción para los empleados en los siguientes artículos:

Art. 42.- Obligaciones del empleador. Son obligaciones del empleador:

- 1) Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
- 8) Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;
- 13) Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;
- 15) Atender las reclamaciones de los trabajadores
- 27) Conceder permiso o declarar en comisión de servicio hasta por un año y con derecho a remuneración hasta por seis meses al trabajador que, teniendo más de cinco años de actividad laboral y no menos de dos años de trabajo en la misma empresa, obtuviere una beca para estudios en el extranjero, en materia relacionada con la

actividad laboral que ejercita, o para especializarse en establecimientos oficiales del país, siempre que la empresa cuente con quince o más trabajadores y el número de becarios no exceda del dos por ciento del total de ellos.

31) Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social. (Código del Trabajo, 2019).

Art. 45.- Obligaciones del trabajador. - Son obligaciones del trabajador:

a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmeros apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;

d) Observar buena conducta durante el trabajo;

h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta. (Código del Trabajo, 2019).

De igual manera es necesario afianzarnos en poderes legales como lo es este código en el cual propone niveles de satisfacción para los empleados desde el TITULO 1 – DISPOSICIONES FUNDAMENTALES – PARAGRAFO 2.

4.2.5 Reglamento Orgánico Funcional del IESS

El Reglamento Orgánico Funcional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social tiene por objeto definir la estructura orgánica del Instituto, así como establecer las atribuciones, deberes, responsabilidades y funciones de los diversos órganos de gestión y dependencias que lo integran, encargados de los procesos operativos y de apoyo administrativo para la prestación de las contingencias del seguro universal obligatorio a sus afiliados; y, de las prestaciones del régimen especial establecido para el Seguro Social Campesino (IESS, 2013).

4.3 Marco Institucional

4.3.1 Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)

El IESS se creó en el gobierno del doctor Isidro Ayora, mediante Decreto Ejecutivo N° 018 publicado en el Registro Oficial N° 591 del 13 de marzo de 1928 bajo el nombre de Caja de Pensiones. Más tarde, el 25 de julio de 1970 mediante Decreto Ejecutivo N° 40, adopta la razón social con la que actualmente se conoce.

Este organismo se encarga de brindar la seguridad social a los ecuatorianos, cuya sede principal se encuentra en la ciudad de Quito y agencias en casi todas las capitales de la provincia. Algunas de sus importantes funciones se pueden destacar: cobertura médica a sus afiliados para lo cual dispone hospitales en varias ciudades, otorgar préstamos hipotecarios y quirografarios, el acceso a pensiones de jubilación a los trabajadores. Se fundamenta en proteger a la población urbana y rural en dependencia laboral o no, contra las limitaciones o falta de contingencia en rubros como maternidad, salud integral, riesgos de trabajo, incapacidad, cesantía, vejez, invalidez o muerte.

Según el Reglamento Orgánico Funcional del IESS (2003) es una entidad pública descentralizada, creada por la Constitución Política, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social.

4.3.2 Misión y visión

La Planificación Estratégica del IESS (2013) define la misión y visión del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, de la siguiente manera:

Tabla 4: *Misión y visión del IESS*

Misión	Visión
“El IESS tiene la misión de proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte, en los términos consagrados en la Ley de Seguridad Social”.	“El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social se encuentra en una etapa de transformación, el plan estratégico que se está aplicando, sustentado en la Ley de Seguridad Social vigente, convertirá a esta institución en una aseguradora moderna, técnica, con personal capacitado que atenderá con eficiencia, oportunidad y amabilidad a toda persona que solicite los servicios y prestaciones que ofrece”.

Nota. Información tomada de la Dirección Provincial del IESS de la ciudad de Loja (2022).

4.3.3 Principios Institucionales

El IESS estará sujeto a las normas del derecho público, y regirá su organización y funcionamiento por los principios de:

1. Autonomía. - La autonomía normativa, técnica, administrativa, financiera y presupuestaria la ejercerá el IESS; a través, del Consejo Directivo, mediante la aprobación y expedición de normas técnicas, reglamentos, resoluciones de cumplimiento obligatorio en todos los órganos y dependencias del Instituto.

2. División de Seguros. - Se dividirá la administración de los seguros obligatorios en unidades básicas de negocios, según la naturaleza de los riesgos y el proceso de entrega de las prestaciones.

3. Organización por procesos. - En concordancia con el principio de división de seguros, la estructura organizacional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social se alinea al contenido y especialización de su misión, y se sustenta en la filosofía de productos, servicios y procesos, a fin de asegurar su ordenamiento consistente, integración y complementariedad.

4. Desconcentración geográfica. - Las actividades de recaudación de los aportes y contribuciones se organizan por circunscripciones territoriales bajo la responsabilidad de las direcciones provinciales subordinadas a la autoridad ejecutiva del director general.

5. Descentralización operativa. - El IESS integrará a las unidades médicas de su propiedad en entidades zonales de prestación de salud a sus afiliados y jubilados, a cuyo efecto las constituirá como empresas con personería jurídica propia.

6. Control interno descentralizado y jerárquico. - El control administrativo, financiero y presupuestario de los recursos administrados por el IESS, se hará de manera previa y concurrente por cada uno de los ordenadores de ingresos y egresos, y el control posterior a la realización de dichas transacciones se ejecutará a través de la unidad de Auditoría Interna.

7. Rendición de Cuentas. - Los directivos, funcionarios servidores y trabajadores del IESS están sujetos a las reglas de responsabilidad propias del servicio público, en lo relativo al manejo y la administración de los fondos, bienes y recursos confiados a su gestión cualquiera sea la naturaleza jurídica de su relación de servicio. Así también, deberán responder por la calidad, cantidad y oportunidad de los productos y servicios a su cargo.

8. Garantía de Buen Gobierno. - El Estado garantiza el buen gobierno del Seguro General Obligatorio administrado por el IESS, a través de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

9. Servicio al Usuario. - La gestión técnica y administrativa del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social está orientada a satisfacer los requerimientos de los usuarios externos e internos, para lo cual su personal se esforzará en suministrar con oportunidad, productos y servicios de calidad, optimizando los recursos disponibles y los procesos internos.

10. Trabajo en equipo. - Como las tareas individuales se encuentran interrelacionadas con actividades grupales y éstas con subprocesos y procesos que elaboran un producto o brindan un servicio, el personal del Instituto debe interactuar y trabajar en equipo para generar los productos y servicios que demandan sus usuarios. Dicha práctica, se reforzará con la evaluación del desempeño individual que debe contemplar su iniciativa, participación y contribución a los resultados del trabajo en equipo.

11. Tecnificación del servicio. - El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, como entidad especializada en aseguramiento, garantiza la tecnificación de sus servidores mediante la implementación de adecuados procesos de selección, capacitación, evaluación y promoción

de su personal, así como también a través del mejoramiento tecnológico de sus procesos, en beneficio de sus usuarios.

12. Identidad institucional.- Las autoridades y servidores del IESS se comprometen a una constante identificación personal con la institución, su misión, visión, principios rectores, objetivos, empoderamiento de los procesos definidos, calidad en la entrega de los servicios y en la defensa de los intereses institucionales, en beneficio del asegurado (IESS, 2003).

4.3.4 Organigrama funcional

La estructura funcional se encuentra expuesta dentro del Reglamento Orgánico Funcional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, que fue expedido mediante Resolución del Consejo Directivo No. C.D.457 y publicado en el Registro Oficial No. 45 del 30 de agosto de 2013. Antes de la entrada en vigencia del actual ROF, el IESS contaba con el Reglamento Orgánico Funcional expedido mediante Resolución C.D 021 del 13 de octubre de 2003 y publicado mediante Registro Oficial NO. 222 del 01 de diciembre del 2003.

La estructura orgánica funcional busca establecer las atribuciones, deberes, responsabilidades y funciones de los diversos órganos de gestión y dependencias que lo integran. Los órganos y dependencias que conforman el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social son:

- El Consejo Directivo;
- La Dirección General; y,
- La Dirección Provincial

4.3.5 Dirección Provincial del IESS Loja

Es el órgano responsable de la aplicación de las estrategias de aseguramiento obligatorio, la recaudación oportuna de las aportaciones de los empleadores y asegurados, y la calificación del derecho a prestaciones de los afiliados comprendidos en la circunscripción geográfica de su competencia.

- **Competencia**

Será el órgano responsable del manejo de las cuentas patronales e individuales de los asegurados, del ejercicio de la jurisdicción coactiva, y de la consolidación de la información

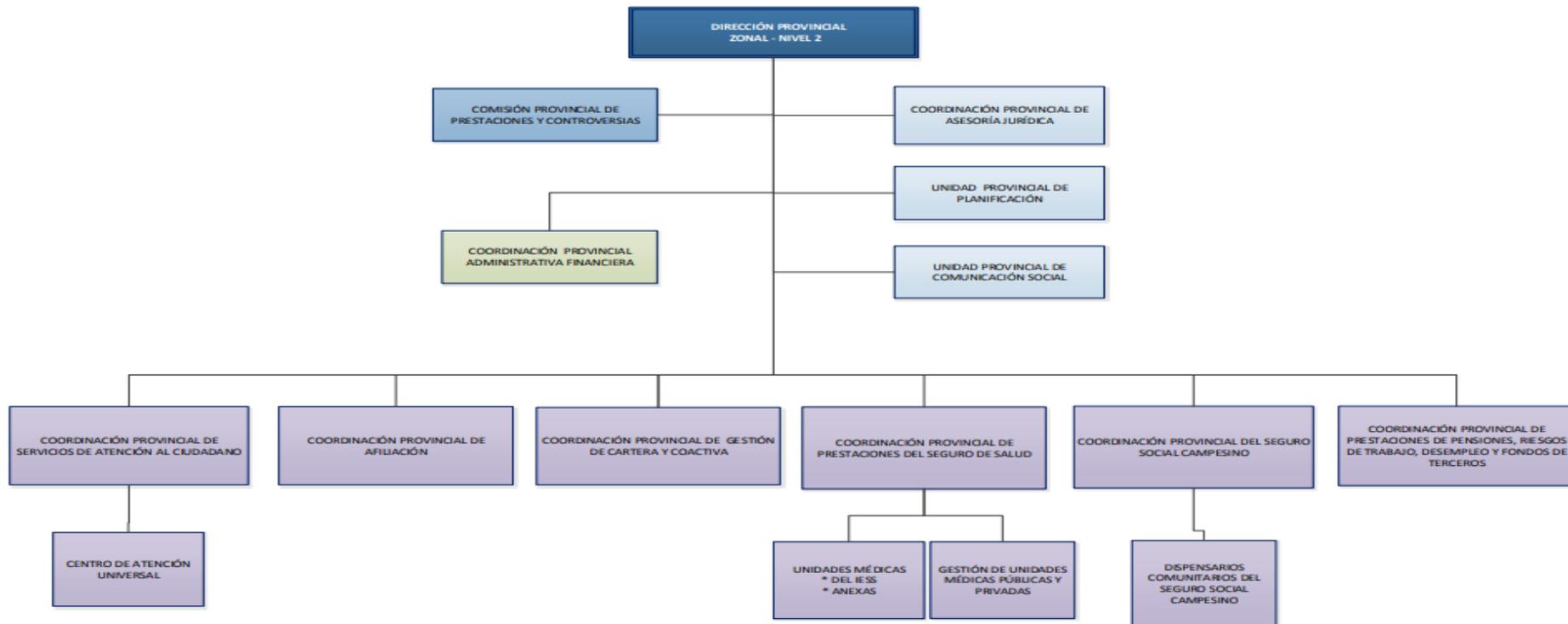
presupuestaria y contable de todas las dependencias administrativas subordinadas a su autoridad.

- **Responsabilidades**

La Dirección Provincial de Loja, a través de su director, tiene a su cargo la ejecución del Presupuesto del IESS, la contratación de recursos humanos y servicios generales, el aprovisionamiento de bienes, y el equipamiento y mantenimiento de las dependencias del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, dentro de su circunscripción, según las políticas, normas y procedimientos aprobados por el Consejo Directivo.

4.3.6 Organigrama institucional

Figura 2: Estructura orgánica de la Dirección Provincial del IESS de Loja



Nota. El grafico muestra como está conformada la Dirección provincial del IESS Loja. Tomado de *Reglamento Orgánico Funcional IESS*, año 2013.

4.3.7 Personal de la Dirección Provincial

La Dirección Provincial del IESS cuenta con un total de 110 servidores, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 5: *Clasificación del personal*

Dependencias	Frecuencia
Dirección Provincial	5
Comisión Provincial de Prestaciones y Controversias	4
Coordinación Provincial de Asesoría Jurídica	4
Coordinación Provincial Administrativa y Financiera	15
Coordinación Provincial de Servicios de Atención al Ciudadano	5
Coordinación Provincial de Afiliación y Control Técnico	4
Unidad Provincial de Comunicación Social	4
Coordinación Provincial de Gestión y Cartera y Coactiva	9
Coordinación Provincial de Prestaciones del Seguro de Salud	12
Coordinación Provincial del Seguro Social Campesino	34
Coordinación Provincial de Prestaciones de Pensiones, Riesgos del trabajo, Desempleo y Fondos de terceros	14
Total	110

Nota. Elaboración de la investigadora, con datos tomados de la Dirección Provincial del IESS de la ciudad de Loja (2022)

Figura 3: *Infraestructura de la Dirección Provincial del IESS de la ciudad de Loja*



Nota. Dirección Provincial del IESS de la ciudad de Loja, se encuentra ubicado en el cantón Loja, de la provincia de Loja. Específicamente en las calles Bernardo Valdivieso y Rocafuerte (Esq.)

5. Metodología

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo fue necesario optar por la identificación oportuna del enfoque, diseño y tipo de investigación, los métodos, técnicas y población a ser utilizados.

5.1 Materiales

5.1.1 Bibliográficos

- ✓ Libros digitales
- ✓ Tesis relacionadas al tema de estudio
- ✓ Normativas
- ✓ Artículos científicos

5.1.2 Equipos informáticos

- ✓ Computador
- ✓ Flash
- ✓ Impresora

5.1.3 Suministros de Oficina

- ✓ Esferos
- ✓ Hojas papel bond
- ✓ Carpetas

5.2 Enfoque de investigación

El presente proyecto de investigación tuvo un enfoque mixto, es decir, **cuantitativo y cualitativo**, porque brinda datos veraces, imparciales, claros y precisos de interpretar que servirá para analizar la problemática y sus causas, obteniendo información cuantitativa para tabular, analizar e interpretar los resultados obtenidos. Se pretende relacionar las variables de

Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, además de corroborarla o negarla. Así mismo se establecerá el análisis de cada uno de los factores encontrados para poder interpretarlos.

5.3 Diseño de investigación

El diseño del presente trabajo fue no experimental, por cuanto las variables no fueron manipuladas intencionadamente, sino que se observó una situación ya existente, tal como ocurre en su contexto natural para someterlo a análisis. El diseño será de tipo transversal o transeccional, ya que se analizará el nivel o estado las variables en un momento determinado. En este tipo de diseño se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo específico para realizar el estudio de campo.

5.4 Tipo de Investigación

Fue una investigación de tipo descriptivo y explicativo ya que buscó describir y explicar características relevantes acerca del clima organizacional y satisfacción laboral en la Dirección Provincial del IESS de Loja. Para realizar la presente investigación se utilizará la modalidad bibliográfica documental, ya que para su ejecución se sustentará en información ya existente basada en libros, tesis, revistas, lectura, biblioteca, etc. Con la finalidad de que la información este centrada en la comprensión y en el realismo permitiendo de esta manera que el investigador pueda conceptualizar las variables.

5.5 Métodos

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

5.5.1 *Inductivo*

Este método me permitió obtener información de forma particular para llegar a lo general sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral, misma que fue de gran importancia para fundamentar la presente investigación.

5.5.2 *Analítico*

Me permitió analizar, interpretar y comprender la realidad y la problemática de la Dirección Provincial del IESS de la ciudad de Loja, desde una perspectiva cuantitativa del clima organizacional y la satisfacción laboral, es así que con toda la información obtenida se

logró enfocar en el cumplimiento de los objetivos a través de los resultados, este método también me ayudó a identificar los factores negativos para proponer el plan de mejoras y así dar cumplimiento al tercer objetivo, así mismo me ayudó a la elaboración de las conclusiones y recomendaciones en el tema de investigación.

5.5.3 Sintético

Este método permitió la generación de tablas y figuras para una mejor comprensión y análisis de los resultados obtenidos sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Dirección Provincial del IESS de la ciudad de Loja.

5.6 Técnicas

Las técnicas empleadas para esta investigación fueron: observación directa, encuesta y entrevista, a través de las mismas se recolectó la información primaria para conocer el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Dirección Provincial del IESS de la ciudad de Loja.

5.6.1 Observación Directa

Esta técnica posibilitó tener un acercamiento directo con la problemática estudiada, en este caso se pudo observar la infraestructura con que cuenta la Dirección Provincial del IESS de Loja y a su vez tener contacto con el personal que labora en esta institución.

5.6.2 Encuesta

Se realizó un cuestionario conformado por 53 ítems, sus respuestas están valoradas mediante una escala de tipo Likert de 5 opciones. La encuesta fue aplicada a todo el personal que labora en la Dirección Provincial del IESS de Loja. (Anexo Nro. 2)

Los ítems de respuesta de acuerdo a esta escala según Vara (2012) son los siguientes:

De Opinión. Muy adecuada, adecuada, ni poco adecuada ni adecuada, poco adecuada, inadecuada. Muy buena, buena, indiferente, regular, deficiente.

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.

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

5.6.3 Entrevista

La entrevista únicamente se aplicó de manera directa al jefe de Talento Humano de la Dirección Provincial del IESS de la ciudad de Loja, a través de un cuestionario que contenía 15 preguntas de tipo abiertas, con la finalidad de contrastar la información obtenida en las encuestas. (Anexo Nro. 3)

5.6.4 Análisis FODA

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas (Ponce, 2007).

Tabla 6: Componentes de un análisis FODA

	Positivos	Negativos
Internos	Fortalezas	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

Nota. Elaboración de la investigadora, con información de El FODA: una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones (García López & Cano Flores, 2013)

Es por eso, luego de conocer la situación actual de la institución y determinar los factores de satisfacción laboral, teniendo el panorama claro se procede a realizar el plan de mejoras, cuyo punto de partida será identificar el FODA.

5.7 Población

La población de estudio estuvo conformada por el personal que laboran en la Dirección Provincial del IESS de Loja, misma que la constituyen 110 servidores.

6. Resultados

Información General

Primeramente, se procede a detallar el personal que labora en la Dirección Provincial del IESS de la ciudad de Loja.

Tabla 7: *Personal de la Dirección Provincial del IESS de Loja, año 2022*

Dependencias	Frecuencia	Porcentaje
Dirección Provincial	5	5%
Comisión Provincial de Prestaciones y Controversias	4	4%
Coordinación Provincial de Asesoría Jurídica	4	4%
Coordinación Provincial Administrativa y Financiera	15	14%
Coordinación Provincial de Servicios de Atención al Ciudadano	5	5%
Coordinación Provincial de Afiliación y Control Técnico	4	4%
Unidad Provincial de Comunicación Social	4	4%
Coordinación Provincial de Gestión y Cartera y Coactiva	9	8%
Coordinación Provincial de Prestaciones del Seguro de Salud	12	11%
Coordinación Provincial del Seguro Social Campesino	34	31%
Coordinación Provincial de Prestaciones de Pensiones, Riesgos del trabajo, Desempleo y Fondos de terceros	14	13%
TOTAL	110	100%

Nota. Elaboración de la investigadora con datos obtenidos por el Departamento de Talento Humano de la Dirección Provincial del IESS de Loja.

Por consiguiente, se detalla la edad de los servidores que conforman la Dirección Provincial del IESS de Loja:

Tabla 8: *Edad de los servidores de la Dirección Provincial del IESS de Loja.*

Rango de edades	Frecuencia	Porcentaje
18 a 30 años	10	9%
31 a 45 años	59	54%
46 a 60 años	35	32%
Más de 60 años	6	5%
Total	110	100%

Nota. Elaborado por la investigadora con datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los servidores públicos.

De los 110 servidores a los que se les aplicó la encuesta (100%), 59 servidores (54%), tienen de 31 a 45 años, y solo 6 servidores (5%), tienen más de 60 años. Es así, de acuerdo a los rangos de edad establecidos, se evidenció que la mayor parte de los servidores de la Dirección Provincial del IESS de Loja, son adultos jóvenes entre 31 a 45 años, edades favorecidas por el rendimiento natural necesario para desempeñar sus actividades de trabajo.

A continuación, se especifica el género del personal de la Dirección Provincial del IESS de Loja:

Tabla 9: *Sexo del personal que labora en la Dirección Provincial del IESS de Loja.*

Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	58	53%
Masculino	52	47%
Total	110	100%

Nota. Elaborado por la investigadora con datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los servidores públicos.

De la totalidad de los servidores encuestados, 58 servidores (53%), son mujeres, mientras que 52 servidores (47%), son hombres.

Se puede interpretar que la mayor parte de los servidores públicos de la Dirección Provincial del IESS de Loja, está conformado por mujeres, cantidad un poco más numerosa que la de los hombres puesto que esta es menor. Es así, la mayoría de las actividades en las áreas de trabajo de la institución están cubiertas por servidoras públicas mujeres.

En cuanto a la antigüedad laboral se obtuvo lo siguiente:

Tabla 10: *Antigüedad laboral los servidores de la Dirección Provincial del IESS de Loja.*

Rango de años	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	16	15%
Entre 1 y 5 años	28	25%
Entre 6 y 10 años	31	28%
Entre 11 y 15 años	14	13%
Más de 15 años	21	19%
Total	110	100%

Nota. Elaborado por la investigadora con datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los servidores públicos.

De acuerdo a los rangos de antigüedad establecidos, se evidenció que la mayor parte de los empleados de la Dirección Provincial del IESS de Loja, tienen entre 6 y 10 años laborando en la institución, seguidamente por servidores de 1 a 5 años. Lo que quiere decir que hay un personal con una larga experiencia en el manejo de sus funciones.

5.8 Cumplimiento del objetivo 1: Identificar la situación actual del clima organizacional del personal que labora en la Dirección Provincial del IESS

Para identificar la situación actual del clima organizacional de la Dirección provincial del IESS se aplicó la encuesta formulada por los investigadores (Koys & Decottis, 1991) citado en (Vega et al., 2008) los cuales mencionan 8 dimensiones que miden el clima organizacional que son: Autonomía, Cohesión, Confianza, Presión, Apoyo, Reconocimiento, Equidad, Innovación. Así como también, se realizó la entrevista al jefe de talento humano con el objetivo de corroborar la información obtenida.

5.8.1 Dimensión de Autonomía en el lugar de trabajo que mide el clima organizacional de la Dirección Provincial del IESS de Loja

A continuación, se presenta los resultados obtenidos dentro de esta dimensión:

Tabla 11: Autonomía en el lugar de trabajo del personal de la Dirección Provincial del IESS de Loja.

AUTONOMIA								
Preguntas	1. Yo decido la forma en que debo realizar mi trabajo.		2. Yo planifico mi trabajo de acuerdo a mis funciones.		3. La eficiencia y eficacia de mi trabajo depende de mi decisión.		4. Organizo mi trabajo de acuerdo a mi criterio.	
Respuestas	F	%	F	%	F	%	F	%
5. Siempre	28	25%	28	25%	27	25%	22	20%
4. Casi siempre	45	41%	38	35%	38	35%	46	42%
3. A veces	14	13%	16	15%	9	8%	11	10%
2. Casi nunca	16	15%	21	19%	19	17%	17	15%
1. Nunca	7	6%	7	6%	17	15%	14	13%
Total	110	100%	110	100%	110	100%	110	100%

Nota. Elaborado por la investigadora, con datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los servidores públicos.

Tomando en consideración los resultados obtenidos de las encuestas en lo referente a Autonomía en el lugar de trabajo, se procede a describir detalladamente cada ítem:

Respecto a **la pregunta 1**, el 41% de los servidores manifestaron que Casi siempre deciden como realizar sus funciones, mientras que el 21% le asignó una valoración negativa (casi nunca+ nunca). Sobre **la pregunta 2**, el 35% de los servidores contestaron positivamente y un 25% manifestó que no planifican el trabajo de acuerdo a sus funciones.

Así mismo, los servidores tuvieron un criterio dividido, respecto a **la pregunta 3**, el 35% opinó que casi siempre la eficiencia y eficacia depende de su decisión, mientras que el 32% (casi nunca + nunca) manifestó que no depende de ellos. Por su parte, en **la pregunta 4**, el 42% de servidores contestó que casi siempre organizo su trabajo de acuerdo a su criterio.

A través de la entrevista que se realizó al jefe de Talento Humano, se pudo conocer que la forma que ejecutan el trabajo es por decisión propia, es decir, cada uno labora de acuerdo a las competencias que les toca desarrollar y también cumpliendo requerimientos que los realizan desde planta central, así como también, desde la Dirección Provincial. Además, manifestó que algunas actividades se planifican, y muchas de las veces otras se las piden de un momento a otro, dependiendo la necesidad y la información que necesiten.

5.8.2 Dimensión de Cohesión en el lugar de trabajo que mide el clima laboral de la Dirección Provincial del IESS de Loja

Para esta dimensión se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 12: Cohesión en el lugar de trabajo del personal de la Dirección Provincial del IESS de Loja.

COHESION										
Preguntas	5. Las personas que trabajan en la institución se ayudan los unos a los otros.		6. Existe compañerismo en la ejecución de las actividades.		7. Las personas que trabajan en la institución son solidarias unas con otras.		8. Existe espíritu de “trabajo en equipo” entre los servidores de la institución.		9. Siento que tengo muchas cosas en común con los servidores que trabajan en mi unidad.	
Respuestas	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5. Siempre	18	16%	23	21%	16	15%	19	17%	22	20%
4. Casi siempre	27	25%	24	22%	24	22%	23	21%	20	18%
3. A veces	14	13%	7	6%	8	7%	7	6%	14	13%
2. Casi nunca	32	29%	35	32%	41	37%	38	35%	28	25%
1. Nunca	19	17%	21	19%	21	19%	23	21%	26	24%
Total	110	100%	110	100%	110	100%	110	100%	110	100%

Nota. Elaborado por la investigadora, con datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los servidores públicos.

Según los resultados obtenidos para esta dimensión, respecto a la **pregunta 7**, el 37% opinó que casi nunca las personas que trabajan en la institución son solidarias y el 15% siempre lo son. En cuanto a la **pregunta 8**, el 38% de servidores asignaron una valoración positiva (Siempre+ casi siempre), mientras que el 56% manifiesta que no existe espíritu de trabajo en equipo.

El jefe de Talento Humano sostuvo que, existe una buena relación entre el personal, así como también la relación de los directivos con el equipo de trabajo. Sin embargo, los resultados arrojan otra perspectiva. Se puede identificar que el trabajo colaborativo de los servidores en la Dirección Provincial del IESS de Loja no es muy adecuado, lo que significa que los servidores no tienen buenas relaciones e interacciones solidas con sus compañeros de trabajo.

Paredes (2013) afirma que a mayor grado de cohesión en los equipos de trabajo, mayor o mejor será la percepción del grado de calidad del clima laboral. Por ende, es preciso que se tomen en cuenta medidas que favorezcan a mejorar esta dimensión.

5.8.3 Dimensión de Confianza en el lugar de trabajo que mide el clima laboral de la Dirección Provincial del IESS de Loja

Tabla 13: Confianza en el lugar de trabajo del personal de la Dirección Provincial del IESS de Loja.

CONFIANZA										
Preguntas	10. Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.		11. Mi jefe es una persona de principios definidos.		12. Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.		13. Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.		14. Mi jefe quiere lo mejor para mí.	
Respuestas	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5. Siempre	12	11%	11	10%	12	11%	6	5%	11	10%
4. Casi siempre	17	15%	17	15%	26	24%	25	23%	14	13%
3. A veces	3	3%	5	5%	7	6%	3	3%	13	12%
2. Casi nunca	43	39%	42	38%	33	30%	45	41%	39	35%
1. Nunca	35	32%	35	32%	32	29%	31	28%	33	30%
Total	110	100%	110	100%	110	100%	110	100%	110	100%

Nota. Elaborado por la investigadora, con datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los servidores públicos.

Respecto a la **pregunta 10**, el 39% de los servidores manifestaron que Casi nunca pueden confiar en que su jefe no divulgue información personal, y un 3% a veces. En la **pregunta 13**, el 41% manifestó que casi nunca los jefes cumplen con los compromisos adquiridos, mientras que el 5% de los servidores opinó que siempre.

Con los resultados obtenidos se puede identificar que la confianza de los jefes hacia los servidores en la Dirección Provincial del IESS de Loja no es adecuada, debido a que no existe una buena relación de los jefes hacia los subordinados, es por ello, se debe crear acciones para que los empleados adquieran confianza para ejecutar sus funciones mediante la transmisión de seguridad y apoyo que sus superiores les puedan proporcionar.

5.8.4 Dimensión de Presión en el lugar de trabajo que mide el clima laboral de la Dirección Provincial del IESS de Loja

Tabla 14: Presión en el lugar de trabajo del personal de la Dirección Provincial del IESS de Loja.

PRESION										
Preguntas	15. Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.		16. Mi institución es un lugar relajado para trabajar.		17. En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque puede tratarse sobre un problema en el trabajo.		18. Me siento como si nunca tuviese un día libre.		19. Muchos de los servidores de mi institución sufren de estrés.	
Respuestas	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5. Siempre	33	30%	23	21%	23	21%	26	24%	34	31%
4. Casi siempre	16	15%	2	2%	34	31%	19	17%	28	25%
3. A veces	11	10%	17	15%	17	15%	32	29%	17	15%
2. Casi nunca	41	37%	20	18%	21	19%	18	16%	16	15%
1. Nunca	9	8%	48	44%	15	14%	15	14%	15	14%
Total	110	100%	110	100%	110	100%	110	100%	110	100%

Nota. Elaborado por la investigadora, con datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los servidores públicos.

Respecto a la **pregunta 16**, el 44% opino que nunca la institución es un lugar relajado para desarrollar sus funciones, mientras que el 2% de los servidores contestaron que casi siempre la institución es un lugar relajado para trabajar. En cuanto a la **pregunta 19**, el 31% de los encuestados opinó que siempre sufren de un alto estrés debido a la exigencia de trabajo.

El jefe de talento humano manifestó que en algunos procesos existe mucha presión, ya que se debe ejecutar lo más pronto posible, ya que son exigencias que se piden desde la sede en Quito, de un momento a otro lo que provoca un malestar por la falta de tiempo.

5.8.5 Dimensión de Apoyo en el lugar de trabajo que mide el clima laboral de la Dirección Provincial del IESS de Loja

Tabla 15: Apoyo en el lugar de trabajo del personal de la Dirección Provincial del IESS de Loja.

APOYO										
Preguntas	20. Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito.		21. A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.		22. Mi jefe me respalda siempre.		23. Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas que se relacionen con el trabajo.		24. Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis errores.	
Respuestas	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5. Siempre	28	25%	8	7%	6	5%	5	5%	3	3%
4. Casi siempre	14	13%	23	21%	19	17%	22	20%	17	15%
3. A veces	12	11%	12	11%	13	12%	21	19%	29	26%
2. Casi nunca	33	30%	29	26%	38	35%	23	21%	26	24%
1. Nunca	23	21%	38	35%	34	31%	39	35%	35	32%
Total	110	100%	110	100%	110	100%	110	100%	110	100%

Nota. Elaboración de la investigadora, con datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas al personal.

En lo que respecta a la **pregunta 20**, el 30% de los servidores manifestaron que Casi nunca cuentan con la ayuda de su jefe, mientras que el 11% opinan que a veces. En la **pregunta 22**, el 35% de los servidores opinó que casi nunca existe respaldo por parte de los jefes, mientras que el 5% manifestó que siempre.

Con los resultados expuestos anteriormente identifica que existe una falta de apoyo de los supervisores, debido a que no existe un respaldo e interés por parte de los jefes hacia los subordinados. Pérez & Martín (1995) aseveran que el apoyo puede reducir directamente los niveles de estrés laboral de distintas maneras y, por ello, mejorar indirectamente la salud del trabajador.

5.8.6 Dimensión de Reconocimiento en el lugar de trabajo que mide el clima laboral de la Dirección Provincial del IESS de Loja

De acuerdo a los datos obtenidos sobre reconocimiento en el lugar de trabajo, se pudo rescatar lo siguiente:

Tabla 16: Reconocimiento en el lugar de trabajo del personal de la Dirección Provincial del IESS de Loja.

RECONOCIMIENTO										
Preguntas	25. Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.		26. La única vez que se habla de mi rendimiento es cuando he cometido un error.		27. Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.		28. Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.		29. Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.	
Respuestas	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5. Siempre	2	2%	33	30%	30	27%	6	5%	2	2%
4. Casi siempre	13	12%	16	15%	23	21%	46	42%	5	5%
3. A veces	29	26%	13	12%	11	10%	16	15%	23	21%
2. Casi nunca	28	25%	17	15%	19	17%	25	23%	28	25%
1. Nunca	38	35%	31	28%	27	25%	17	15%	52	47%
Total	110	100%	110	100%	110	100%	110	100%	110	100%

Nota. Elaborado por la investigadora, con datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los servidores públicos.

En lo que respecta a la **pregunta 26**, el 30% de los servidores manifestaron que siempre se habla de ellos y de su rendimiento solo cuando comenten algún error. En la **pregunta 29**, el 47% de servidores manifestó que nunca se los utiliza como ejemplo a seguir, mientras que el 2% expresaron que siempre.

Según la entrevista al jefe de talento humano, manifestó el que personal está motivado en el hecho de realizar sus actividades, y la remuneración es una forma de reconocer su trabajo. Sin embargo, según los resultados obtenidos se deduce que el reconocimiento que reciben los servidores en la Dirección Provincial del IESS de Loja, no es muy frecuente, no se valora la fidelidad y la capacidad del trabajador a través de ascensos e incentivos, lo que significa que los servidores sienten que sus esfuerzos no son recompensados.

5.8.7 Dimensión de Equidad en el lugar de trabajo que mide el clima laboral de la Dirección Provincial del IESS de Loja

Tabla 17: Equidad en el lugar de trabajo del personal de la Dirección Provincial del IESS de Loja.

EQUIDAD								
Preguntas	30. Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.		31. Los objetivos que debo cumplir están en función de la misma.		32. Mi jefe prefiere a otros servidores y no a mí.		33. Si mi jefe llama la atención a alguien es porque esa persona lo merece.	
Respuestas	F	%	F	%	F	%	F	%
5. Siempre	6	5%	19	17%	6	5%	7	6%
4. Casi siempre	11	10%	47	43%	16	15%	9	8%
3. A veces	34	31%	26	24%	43	39%	35	32%
2. Casi nunca	26	24%	6	5%	26	24%	27	25%
1. Nunca	33	30%	12	11%	19	17%	32	29%
Total	110	100%	110	100%	110	100%	110	100%

Nota. Elaborado por la investigadora, con datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los servidores públicos.

En cuanto a la **pregunta 30**, el 30% de los servidores opinó que a nunca cuentan con un trato justo por parte de los jefes, y el 5% manifestó que siempre. Así mismo, en la **pregunta 32**, el 39% de los individuos expresan que a veces existe preferencia hacia otros servidores.

Sin embargo, no son los niveles adecuados que deberían existir dentro de una institución para el correcto cumplimiento de funciones, es por eso, se debe tener en cuenta esta dimensión para tomar medidas de mejora de ella.

5.8.8 Dimensión de Innovación en el lugar de trabajo que mide el clima laboral de la Dirección Provincial del IESS de Loja

Tabla 18: Innovación en el lugar de trabajo del personal de la Dirección Provincial del IESS de Loja.

INNOVACION									
Preguntas	34. Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.		35. A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas.		36. Mi jefe me anima a ser creativo en las actividades que realizo.		37. Los problemas en la institución se los resuelve aplicando técnicas de mediación.		
Respuestas	F	%	F	%	F	%	F	%	
5. Siempre	15	14%	14	13%	2	2%	9	8%	
4. Casi siempre	25	23%	24	22%	15	14%	27	25%	
3. A veces	28	25%	40	36%	51	46%	37	34%	
2. Casi nunca	20	18%	24	22%	25	23%	19	17%	
1. Nunca	22	20%	8	7%	17	15%	18	16%	
Total	110	100%	110	100%	110	100%	110	100%	

Nota. Elaborado por la investigadora, con datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los servidores públicos.

En lo concerniente a esta dimensión, en la **pregunta 36**, el 46% de los servidores manifestaron que a veces los jefes los animan a ser creativos en las actividades que realizan, mientras que el 2% mencionan que siempre.

Con los resultados expuestos anteriormente, se evidencia que la institución no emplea procesos de acción para la generación de nuevas ideas e innovación, que aporten a la misión de cada organización.

Según las dimensiones abordadas se detalla algunos aspectos importantes a continuación:

Autonomía: esta dimensión fue bien percibida por la mayoría de servidores, acotando que la mayor parte del trabajo lo organizan de acuerdo a su criterio.

Cohesión: Dentro de esta dimensión existió cierto grado de inconformidad respecto a las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo, se evidencia que no existe compañerismo en la ejecución de las actividades, además de no existir un adecuado trabajo en equipo.

Confianza: Dentro de esta dimensión se pudo notar que no existe una buena relación de los jefes hacia los subordinados.

Presión: En lo que respecta a esta dimensión, el personal tiene altos niveles de estrés, y consideran que la institución no es un lugar relajado para desarrollar sus funciones.

Apoyo: se pudo identificar que no existe un respaldo por parte de los jefes hacia los subordinados.

Reconocimiento: Dentro de esta dimensión se pudo verificar que no es muy frecuente los ascensos e incentivos, solamente cuenta como uno la remuneración.

Innovación: en esta dimensión se evidencia criterios divididos en lo que respecta a mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas y ser creativo en las actividades que realizo.

Equidad: en cuanto a esta dimensión, la mayoría de individuos le asignó una valoración negativa al trato justo por parte del jefe y sobre la preferencia del mismo.

Así mismo, se dio cumplimiento al primer objetivo conociendo la situación actual del personal determinando que el Clima Organizacional no es totalmente el adecuado dentro la Dirección Provincial del IESS de Loja.

5.9 Cumplimiento del objetivo 2: Definir los factores que influyen en la satisfacción laboral del personal que labora en la Dirección Provincial del IESS.

Para definir los factores que influyen en la satisfacción laboral de la Dirección provincial del IESS se aplicó la encuesta, para lo cual se tomó en consideración el cuestionario S20/23 de Melià & Peiró (1998) los cuales mencionan que existen factores que permiten evaluar la satisfacción laboral mismos que son: Satisfacción con la supervisión, Satisfacción con el ambiente físico, Satisfacción con las prestaciones recibidas, Satisfacción intrínseca del trabajo, Satisfacción con la participación; que se detallan a continuación:

5.9.1 Factor de Satisfacción con la Supervisión

Tabla 19: Satisfacción con la supervisión del personal de la Dirección Provincial del IESS de Loja.

SUPERVISION								
Preguntas	48. Los directivos mantienen buenas relaciones de trabajo con los servidores.		49. Se supervisa el trabajo que realiza.		50. El trato que usted recibe por parte de los directivos es justo.		51. Los directivos de la institución le han ofrecido su apoyo.	
Respuestas	F	%	F	%	F	%	F	%
5. Siempre	21	19%	34	31%	29	26%	24	22%
4. Casi siempre	7	6%	13	12%	11	10%	6	5%
3. A veces	43	39%	29	26%	25	23%	35	32%
2. Casi nunca	25	23%	30	27%	41	37%	31	28%
1. Nunca	14	13%	4	4%	4	4%	14	13%
Total	110	100%	110	100%	110	100%	110	100%

Nota. Elaborado por la investigadora, con datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los servidores públicos.

Respecto a la **pregunta 48**, el 39% de encuestados consideró que a veces los directivos mantienen buenas relaciones de trabajo con los servidores, y el 6% manifestó que casi siempre. En la **pregunta 50**, el 37% de los servidores manifestaron que el trato que reciben por parte de los directivos casi nunca es justo.

Según los resultados expuestos, se debe tener en cuenta esta dimensión para tomar medidas de mejora de ella.

5.9.2 Factor de Satisfacción con el Ambiente Físico

Tabla 20: Satisfacción con el ambiente físico del personal de la Dirección Provincial del IESS de Loja.

AMBIENTE FISICO									
Preguntas	42. Está conforme con la limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.		43. Se siente a gusto en el entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.		44. El espacio físico donde desarrolla sus actividades se encuentra correctamente iluminado.		45. El espacio físico donde desarrolla sus actividades tiene una ventilación adecuada.		
Respuestas	F	%	F	%	F	%	F	%	
5. Siempre	14	13%	16	15%	13	12%	17	15%	
4. Casi siempre	52	47%	9	8%	18	16%	14	13%	
3. A veces	19	17%	10	9%	25	23%	34	31%	
2. Casi nunca	10	9%	29	26%	31	28%	32	29%	
1. Nunca	15	14%	46	42%	23	21%	13	12%	
Total	110	100%	110	100%	110	100%	110	100%	

Nota. Elaborado por la investigadora, con datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los servidores públicos.

De acuerdo a los datos expuestos, en la **pregunta 42**, el 47% de encuestados consideró que casi siempre está conforme con la limpieza, y el 9% opinó que casi nunca. En este mismo sentido, en la **pregunta 43**, el 42% opinó que nunca se siente a gusto en el entorno físico, sin embargo, el 8% opinó que casi siempre.

Mediante observación directa se pudo evidenciar que las oficinas cuentan con insuficiente luz natural, por lo que se ven en la necesidad de utilizar luz artificial durante toda la jornada de trabajo.

Sumado a esto, debido a que ciertas oficinas como la unidad de afiliación, compras públicas y tesorería tienen espacios físicos reducidos por lo que en una oficina hay entre 3 a 4 trabajadores, acotando que no hay una adecuada ventilación, lo cual perjudicaría al personal que por la pandemia se debe mantener el debido distanciamiento, es así no se cumple con los protocolos de bioseguridad.

Por ende, se puede decir que la institución no posee un adecuado espacio físico, lo que significa que los servidores no se sienten a gusto en el entorno y espacio que disponen en su

lugar de trabajo. Por lo tanto, estos factores afectan a su concentración y por ende a su rendimiento.

5.9.3 Factor de Satisfacción con las Prestaciones Recibidas

Tabla 21: Satisfacción con las prestaciones recibidas del personal de la Dirección Provincial del IESS de Loja.

PRESTACIONES RECIBIDAS								
Preguntas	40. El salario que usted recibe hace justicia con el trabajo que usted desempeña.		46. La institución brinda capacitaciones.		47. En la institución, usted o sus compañeros han sido ascendidos a un cargo de mayor responsabilidad.		53. La institución cumple y aplica las leyes laborales.	
Respuestas	F	%	F	%	F	%	F	%
5. Siempre	16	15%	24	22%	26	24%	48	44%
4. Casi siempre	9	8%	9	8%	10	9%	11	10%
3. A veces	12	11%	10	9%	7	6%	7	6%
2. Casi nunca	52	47%	42	38%	33	30%	19	17%
1. Nunca	21	19%	25	23%	34	31%	25	23%
Total	110	100%	110	100%	110	100%	110	100%

Nota. Elaborado por la investigadora, con datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los servidores públicos.

De acuerdo a los datos expuestos, en la **pregunta 40**, el 47% de encuestados consideró que casi nunca está conforme respecto al salario que reciben, sin embargo, el 8% menciona que casi siempre está conforme. Asimismo, en la **pregunta 47**, el 31% opinó que casi nunca los compañeros de trabajo son ascendidos, y el 8% manifiesta que casi siempre.

Es necesario no perder de vista la importancia de esta dimensión dentro de esta institución ya que las prestaciones y beneficios que se brindan a los empleados tienden a aumentar la satisfacción en el puesto de trabajo, el sentido de pertenencia, incremento en la productividad y mejora considerablemente el clima organizacional.

5.9.4 Factor de Satisfacción Intrínseca del trabajo

Tabla 22: Satisfacción Intrínseca del trabajo del personal de la Dirección Provincial del IESS de Loja.

SATISF. INTRINSECA						
Preguntas	38. El trabajo que realiza le produce satisfacción.		39. En su trabajo las actividades que realiza tienen relación con sus conocimientos, habilidades y destrezas.		41. El trabajo lo realiza en función de los objetivos y metas que debe alcanzar la institución.	
Respuestas	F	%	F	%	F	%
5. Siempre	2	2%	7	6%	4	4%
4. Casi siempre	10	9%	11	10%	44	40%
3. A veces	43	39%	22	20%	32	29%
2. Casi nunca	47	43%	43	39%	8	7%
1. Nunca	8	7%	27	25%	22	20%
Total	110	100%	110	100%	110	100%

Nota. Elaborado por la investigadora, con datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los servidores públicos.

Conforme a los datos expuestos, en la **pregunta 38**, el 43% de encuestados consideró que casi nunca el trabajo que realiza le produce satisfacción, y tan solo el 2% considera que siempre tienen satisfacción en su lugar de trabajo.

Por medio de los resultados obtenidos se logra distinguir que los servidores públicos que laboran en la Dirección Provincial del IESS de Loja, se encuentran básicamente con un nivel notable de insatisfacción a nivel intrínseco en cuanto a su cargo o puesto de trabajo. Es indispensable darle la importancia precisa a estos porcentajes para conseguir que la satisfacción no sea parcial, sino total, dentro de la institución. En definitiva, se debe tener en cuenta esta dimensión para tomar medidas de mejora de ella.

5.9.5 Factor de Satisfacción con la Participación

Tabla 23: Satisfacción con la Participación del personal de la Dirección Provincial del IESS de Loja.

PARTICIPACIÓN		
Preguntas	52. En las actividades que realiza tiene usted la libertad de tomar decisiones.	
Respuestas	F	%
5. Siempre	9	8%
4. Casi siempre	50	45%
3. A veces	3	3%
2. Casi nunca	2	2%
1. Nunca	46	42%
Total	110	100%

Nota. Elaborado por la investigadora, con datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los servidores públicos.

En cuanto a la **pregunta 52**, el 45% de encuestados manifestaron que casi siempre toman las decisiones en las actividades que realizan y el 2% manifiesta que casi nunca tienen.

La mayor parte de los servidores públicos que laboran en la Dirección Provincial del IESS de Loja, aseveran que existe un involucramiento laboral dentro de la institución, lo que significa que los servidores se sienten parte de las decisiones tomadas dentro de ella. Una adecuada participación de los empleados hace que estén más interesados en el trabajo y obtengan una mayor satisfacción.

De acuerdo a los factores antes expuestos se puede destacar algunos aspectos importantes que se detallan a continuación:

Satisfacción con la supervisión: En este factor existió cierto grado de inconformidad sobre que los directivos mantienen buenas relaciones de trabajo y el trato que reciben del mismo.

Satisfacción con el ambiente físico: Dentro de este factor se evidencia que el personal se siente inconforme en lo que respecta al espacio físico, iluminación, ventilación del puesto de trabajo,

Satisfacción con las prestaciones recibidas: En este factor la mayoría de los servidores asignó una valoración negativa referente al salario que reciben.

Satisfacción intrínseca del trabajo: en este factor, más del 43% del personal manifestó que el trabajo que realizan no les produce satisfacción.

Satisfacción con la participación: En este factor tuvieron criterios divididos en cuanto a la toma de decisiones en las actividades.

Así mismo, se dio cumplimiento al segundo objetivo identificando los factores que influyen en la satisfacción laboral, los cuales son: el ambiente físico, prestaciones recibidas, satisfacción intrínseca del trabajo y la participación.

5.9.6 Relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral

Para establecer la relación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en el personal que labora en la Dirección Provincial del IESS de la ciudad de Loja, se tomó en consideración la teoría sobre el Clima organizacional de McGregor (1960) (citado en Brancato & Juri, 2011, p.21) que estudia el comportamiento de las personas con el trabajo en la cual expuso dos modelos que llamó “Teoría X” y “Teoría Y”

Se toma como referencia este modelo de la **Teoría Y**, ya que, si una organización proporciona el ambiente y las condiciones adecuadas para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez a sus metas y objetivos de la organización se logrará tener un personal satisfecho y la llamada integración.

En esta teoría se considera que los subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados (López, 2001).

A continuación, se presentan los aspectos determinantes que nos ayudan a confirmar esta teoría y la relación directa del clima organizacional con la satisfacción laboral de acuerdo a los porcentajes obtenidos del instrumento de investigación aplicado como es la encuesta:

Tabla 24: Aspectos determinantes del Clima Organizacional

Clima Organizacional		
Pregunta	%	Valoración
Existe espíritu de “trabajo en equipo” entre los servidores de la institución.	35%	casi nunca
Las personas que trabajan en la institución son solidarias unas con otras	37%	Casi nunca
Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial	39%	Casi nunca
Mi institución es un lugar relajado para trabajar.	44%	Nunca
Mi jefe me respalda siempre.	35%	Casi nunca
Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.	47%	Nunca
Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.	30%	Nunca

Nota. Elaborado por la investigadora, con datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los servidores públicos.

Tabla 25: Aspectos determinantes de la Satisfacción Laboral

Satisfacción Laboral		
Pregunta	%	Valoración
Se siente a gusto en el entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo	42%	Nunca
En la institución, usted o sus compañeros han sido ascendidos a un cargo de mayor responsabilidad.	31%	Nunca
El trabajo que realiza le produce satisfacción.	43%	Casi nunca

El trato que usted recibe por parte de los directivos es justo.	37%	Casi nunca
---	-----	------------

Los directivos mantienen buenas relaciones de trabajo con los servidores	39%	A veces
--	-----	---------

Nota. Elaborado por la investigadora, con datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los servidores públicos.

Con los resultados obtenidos, se demuestra esta teoría; un adecuado clima organizacional da como resultado una fuente de satisfacción al personal que labora en la Dirección Provincial del IESS. Es por ello, mediante las encuestas aplicadas, se pudo evidenciar que no existe un adecuado clima organizacional, en cuanto a falta de solidaridad entre compañeros y trabajo en equipo, condiciones físicas inadecuadas, así como también se evidencio que no existe apoyo por parte de los jefes, además, no se valora el desempeño y la capacidad del trabajador a través de ascensos e incentivos, lo que significa que los servidores sienten que sus esfuerzos no son recompensados, y por ende, no existe una correcta satisfacción del personal al momento de desempeñar sus funciones en sus lugares de trabajo.

(Cepeda et al., 2015) aseveran que mientras más se refuerce positivamente una actitud, los resultados van a hacer más eficaces al condicionar comportamientos deseados. Por eso es necesario fomentar el reconocimiento laboral ya que el hecho de que el empleado sienta reconocidos sus esfuerzos le convertirá en un trabajador leal, motivado y satisfecho para conseguir el éxito de la institución.

Con todo lo abordado se procede a desarrollar una propuesta para mejorar el clima organizacional, así como la satisfacción laboral, mismas que fueron obtenidas a través de aquellos aspectos que causaban más inconformidad a los servidores.

5.10 Cumplimiento del objetivo 3: Determinar una propuesta para el mejoramiento del clima organizacional y satisfacción laboral en el personal que labora en la Dirección Provincial del IESS.

La presente propuesta se sustenta en los resultados que se obtuvieron para el cumplimiento de los objetivos específicos 1 y 2, así como también en el análisis de las variables de estudio.

5.10.1 Propuesta

Se han tomado las variables de Clima organizacional y Satisfacción laboral con mayor porcentaje que constituyen las fortalezas, y las con menor porcentaje que constituyen las debilidades, asimismo se identificara las oportunidades y amenazas.

Por lo tanto, la siguiente tabla contiene los elementos positivos y negativos de la situación interna de la Dirección Provincial del IESS de la ciudad de Loja.

Tabla 26: Elementos del FODA

Fortalezas	Debilidades
F1: Autonomía para realizar las actividades.	D1: Falta de reconocimiento.
F2: Cumplimiento de objetivos en base a la misión/ metas institucionales.	D2: Inconformidad con el espacio físico.
F3: Supervisión de las actividades	D3: Personal administrativo sin capacitación
F4: Ejecución y cumplimiento de las leyes laborales	D4: falta de cooperación / trabajo en equipo
Oportunidades	Amenazas
O1: Desarrollo tecnológico.	A1: Falta de comunicación externa.
O2: Presencia de profesionales con altos conocimientos.	A2: Insatisfacción de los usuarios.
O3: Capacitación externa.	A3: Presupuesto de la institución.
O4: Asignación de recursos.	A4: Cambio frecuente de autoridades.
	A5: Normas y reglamentos cambiantes
<i>Nota.</i> Elaborado por la investigadora, con datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los servidores públicos.	

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

Tabla 27: Matriz de combinación del FODA

<p style="text-align: center;">INTERNO</p> <p style="text-align: center;">EXTERNO</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1: Autonomía para realizar las actividades. F2: Trabajo encaminado al logro de los objetivos institucionales. F3: Supervisión de las actividades F4: Ejecución y cumplimiento de las leyes laborales</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1: Falta de reconocimiento. D2: Inconformidad con el espacio físico. D3: Personal administrativo sin capacitación. D4: Falta de trabajo en equipo</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1: Desarrollo tecnológico. O2: Presencia de profesionales con altos conocimientos. O3: Capacitación externa. O4: Asignación de recursos.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia FO</p> <p>F1O1: Implementar procesos tecnológicos para la prestación de servicios. F1O3O4: Proponer cambios en el manual de funciones de la institución, aprovechando la autonomía laboral.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia DO</p> <p>D1O3: Motivar al personal a través de la capacitación externa. D4O1: Implementar procesos tecnológicos en las dependencias de la institución para mejorar las relaciones interpersonales de los servidores.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1: Insatisfacción de los usuarios. A2: Presupuesto de la institución. A3: Cambio frecuente de autoridades. A4: Normas y reglamentos cambiantes.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia FA</p> <p>F3A3: Realizar un plan semanal de actividades para el cumplimiento de los objetivos institucionales. F4A4: Instaurar procesos claros de información actualizada sobre el marco normativo de la institución.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia DA</p> <p>D2A2: Rediseñar los espacios físicos de trabajo para la satisfacción laboral. D3A1: Capacitar al personal de la Dirección Provincial del IESS de Loja, en atención a los usuarios.</p>

Nota. Elaboración por la investigadora, Esta tabla muestra el proyecto 1 para el mejoramiento del desempeño laboral de la Policía Nacional de Loja.

Tabla 28: Proyecto 1. Implementación de Procesos tecnológicos para la prestación de servicios.

<p>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.</p> <p>Objetivo: Implementar procesos tecnológicos para la optimización de los procesos administrativos.</p> <p>Estrategia: Implementar procesos tecnológicos para la prestación de servicios.</p> <p>Proyecto 1. Implementación de Procesos tecnológicos para la prestación de servicios.</p>				
ACTIVIDADES	METAS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
1. Diagnosticar los procesos existentes para la prestación de servicios.	En 30 días se habrá diagnosticado los procesos.	Procesos diagnosticados. # Procesos diagnosticados/Total de procesos * 100	Director Administrativo	\$500,00
2. Determinación de los procesos que necesitan rediseñarse	En 30 días se habrá determinado los procesos a ser rediseñados.	Procesos que necesitan rediseño. # Procesos que necesitan rediseño /Total de Procesos diagnosticados * 100	Director Administrativo	\$500,00
3. Elaboración del rediseño de procesos.	En 60 días se habrá rediseñado los procesos.	Procesos rediseñados. # Procesos rediseñados/Total de Procesos que necesitan rediseño * 100	Director de informática	\$1.000,00
4. Implementación tecnológica en los procesos rediseñados.	En 30 días habrá tecnificado los procesos	# Procesos tecnificados/Total de procesos rediseñados*100	Director de informática	\$500,00

Nota. Esta tabla muestra el proyecto 1 resultante de la estrategia de combinación F1O1 para el mejoramiento del clima organizacional y satisfacción laboral de la Dirección Provincial del IESS de Loja.

Elaboración: Elaborado por la investigadora.

Tabla 29: Proyecto 2. Propuesta de cambios en el manual de funciones de la institución aprovechando la autonomía laboral.

<p>Problema: No existe un problema 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.</p> <p>Objetivo: establecer propuestas de cambios en el manual de funciones de la institución.</p> <p>Estrategia: Proponer cambios en el manual de funciones de la institución.</p> <p>Proyecto 2. Propuesta de cambios en el manual de funciones de la institución aprovechando la autonomía laboral.</p>				
ACTIVIDADES	METAS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
1. Revisión del manual de funciones de la institución con los directivos y personal administrativo.	En 5 días se revisará el manual de funciones.	Revisión del manual de funciones Manual de funciones 100% revisado	Director administrativo	\$50.00
2. Determinación de los puestos de trabajo cuyas funciones deben ser ajustadas.	En 15 días se determinará los puestos cuyas funciones serán ajustadas.	Puestos de trabajo cuyas funciones serán ajustadas Número de puestos a ser ajustados/ el total de puestos *100	Director administrativo	\$50.00
3. Socialización del manual con los puestos cuyas funciones han sido ajustadas a los directivos y servidores de la institución.	En 5 días se habrá socializado los cambios en el Manual de funciones.	Manual de funciones ajustado, socializado. Manual de funciones ajustado 100% socializado.	Director administrativo	\$50,00
4. Aprobación y legalización del nuevo manual de funciones por las instancias correspondientes.	En 30 días se aprobará y legalizará el nuevo manual de funciones de la institución.	Manual aprobado y legalizado. Manual de funciones 100% aprobado y legalizado.	Director administrativo	\$100,00

Nota. Esta tabla muestra el proyecto 2 resultante de la estrategia de combinación F1O3O4 para el mejoramiento del clima organizacional y satisfacción laboral de la Dirección Provincial del IESS de Loja. Elaboración: Elaborado por la investigadora.

Tabla 30: Proyecto 3. Motivación al personal a través de capacitación externa.

<p>Problema: Inexistencia de reconocimientos a los servicios que presta el personal que labora en la institución. Objetivo: reconocer la labor profesional de quienes trabajan para la institución. Estrategia: Motivar al personal a través de la capacitación externa. Proyecto 3. Motivación al personal a través de capacitación externa.</p>				
ACTIVIDADES	METAS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
1. Elaboración del plan de capacitación	En 15 días habrá elaborado el plan de capacitación.	Plan de capacitación. Plan de capacitación 100% concluido	Responsable de Talento Humano	\$50,00
2. Socialización y aprobación del plan de capacitación elaborado.	En 15 días se habrá socializado y aprobado el plan de capacitación.	Plan de capacitación socializado y aprobado. Plan de capacitación 100% socializado y aprobado	Responsable de Talento Humano	\$200,00
3. Realización de convenios de capacitación, interinstitucionales con las universidades e institutos académicos de la localidad.	En 30 días se habrá firmado los convenios interinstitucionales.	Convenios interinstitucionales firmados. Número de convenios interinstitucionales firmados/ Total de instituciones académicas * 100	Responsable de Talento Humano	\$100,00
4. Implantación de la logística para la capacitación en los diferentes ámbitos del conocimiento.	En 30 días habrá implementado la capacitación planificada.	Capacitación implementada Numero de capacitación implementadas/Total de capacitación planificadas * 100	Responsable de Talento Humano	\$2.000,00
5. Verificación de los conocimientos adquiridos a través de los certificados de aprobación de los eventos de capacitación.	En 15 días habrá verificado la aprobación de los eventos de capacitación del personal de la institución.	Eventos de capacitación aprobados por el personal. Numero de servidores aprobados/ Total de servidores que recibieron capacitación	Responsable de Talento Humano	\$150,00

Nota. Esta tabla muestra el proyecto 3 resultante de la estrategia de combinación D1O3 para el mejoramiento del clima organizacional y satisfacción laboral de la Dirección Provincial del IESS de Loja.

Elaboración: Elaborado por la investigadora.

Tabla 31: Proyecto 4. Implementación de procesos tecnológicos en las dependencias de la institución.

Problema: Falta de cooperación del personal para el trabajo en equipo en la Dirección Provincial del IESS de Loja. Objetivo: Implementar procesos de cooperación para el trabajo en equipo de la Dirección provincial del IESS de Loja. Estrategia: Implementar procesos tecnológicos en las dependencias de la institución para el mejoramiento de la cooperación laboral. Proyecto 4. Implementación de procesos tecnológicos en las dependencias de la institución.				
ACTIVIDADES	METAS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
1. Identificación los procesos existentes para el mejoramiento del trabajo en equipo del personal.	En 30 días se identificará los procesos de la institución.	Procesos identificados Numero procesos identificados / total de procesos * 100	Director administrativo	\$50,00
2. Diagnóstico de los procesos identificados	En 30 días se habrán diagnosticado los procesos identificados.	Procesos diagnosticados Numero de procesos diagnosticados/total de procesos identificados *100	Director administrativo	
3. Rediseño de los procesos que necesitan ser mejorados.	En 60 días se diseñará los procesos diagnosticados.	Procesos rediseñados Numero de procesos rediseñados/ total de procesos diagnosticados * 100	Director administrativo	\$200,00
4. Implementación de la tecnología en los procesos rediseñados.	En 30 días se implementará la tecnología en los procesos rediseñados.	Procesos tecnificados Numero de procesos tecnificados/total de procesos rediseñados * 100	Director de informática	\$500,00
5. Pilotaje de los procesos tecnológicos implementados	En 90 días se evaluará los procesos tecnológicos implementados.	Procesos tecnológicos implementados Numero de procesos tecnológicos implementados / total de procesos tecnificados * 100	Director de informática	\$100,00

Nota. Esta tabla muestra el proyecto 4 resultante de la estrategia de combinación D4O1 para el mejoramiento del clima organizacional y satisfacción laboral de la Dirección Provincial del IESS de Loja.

Elaboración: Elaborado por la investigadora.

Tabla 32: Proyecto 5. Elaboración de planes semanales de actividades para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

<p>Problema: Cambio frecuente de autoridades, lo que genera problemas en la supervisión de las actividades para el logro de los objetivos y metas institucionales.</p> <p>Objetivo: Realizar planes de corto plazo que reflejen las actividades en función del logro de los objetivos institucionales.</p> <p>Estrategia: Elaborar un plan semanal de actividades para el cumplimiento de los objetivos institucionales.</p> <p>Proyecto 5. Elaboración de planes semanales de actividades para el cumplimiento de los objetivos institucionales.</p>				
ACTIVIDADES	METAS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
1. Elaboración de una lista de las actividades genéricas, principales y secundarias	En 15 días se elaborará la lista de las actividades.	Registro de actividades. Listado de actividades 100% elaborado.	Coordinadores departamentales	\$50,00
2. Identificación de los tiempos y duración de cada una de las actividades.	En 30 días se identificará la duración de las actividades.	Duración de las actividades. Número de actividades identificadas en tiempos/Total de actividades enlistadas *100	Coordinadores departamentales	\$50,00
3. Elaboración del cronograma semanal de actividades.	En 10 días se elaborará el cronograma semanal de actividades	Cronograma semanal. Número de actividades incluidas en el cronograma/Total de actividades identificadas en tiempos *100	Coordinadores departamentales	\$50,00
4. Revisión y aprobación del plan semanas de actividades	En 5 días se revisará y aprobará el plan semanal de actividades.	Plan semanal revisado y aprobado. Plan semanal 100% revisado y aprobado	Coordinadores departamentales	\$50,00

Nota. Esta tabla muestra el proyecto 5 resultante de la estrategia de combinación F3A3 para el mejoramiento del clima organizacional y satisfacción laboral de la Dirección Provincial del IESS de Loja.

Elaboración: Elaborado por la investigadora

Tabla 33: Proyecto 6. Implementación de procesos de información actualizada sobre el marco normativo laboral de la institución.

<p>Problema: Las normas y disposiciones laborales, se cambian frecuentemente, generando en los funcionarios contradicciones y aplicaciones erróneas de la norma, siendo la causa la falta de información y comunicación</p> <p>Objetivo: Implementar procesos de información actualizada sobre el marco normativo laboral de la institución.</p> <p>Estrategia: Instaurar procesos claros de información actualizada sobre el marco normativo laboral aplicado en la institución.</p> <p>Proyecto 6. Implementación de procesos de información actualizada sobre el marco normativo laboral de la institución.</p>				
ACTIVIDADES	METAS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
1. Elaboración de encuestas para aplicarlas al personal de la institución, sobre el conocimiento de la normativa laboral.	En 10 días se elaborará las encuestas para aplicarlas al personal de la institución.	Encuestas elaboradas Encuestas 100% elaboradas	Responsable de Talento Humano	\$50,00
2. Aplicación de la encuesta al personal de la institución.	En 3 días se aplicará las encuestas al personal	Encuestas aplicadas Numero de encuestas aplicadas/ total del personal *100	Responsable de Talento Humano	\$25,00
3. Tabulación de los resultados obtenidos mediante la aplicación de encuestas.	En 3 días se tabulará los resultados	Resultados tabulados Resultados 100% tabulados	Responsable de Talento Humano	\$25,00
4. Análisis e interpretación de los resultados.	En 5 días se analizará e interpretará los resultados	Resultados analizados e interpretados. Resultados 100% analizados e interpretados	Responsable de Talento Humano	\$25,00
5. Socialización de resultados	En 3 días se socializará los resultados	Resultados socializados. Resultados 100% socializados	Responsable de Talento Humano	\$25,00
6. Elaboración del plan de mejoras informativo y comunicacional en relación a los resultados obtenidos.	En 5 días se elaborará el plan de mejoras informativo y comunicacional.	Plan de mejoras Plan de mejoras 100% elaborado.	Responsable de Talento Humano	\$50,00
7. Socialización del plan de mejoras.	En 10 días se habrá socializado el plan de mejoras informativo y comunicacional.	Plan de mejoras socializado Plan de mejoras 100% socializado	Responsable de Talento Humano	\$200,00

Nota. Esta tabla muestra el proyecto 6 resultante de la estrategia de combinación F4A4 para el mejoramiento del clima organizacional y satisfacción laboral de la Dirección Provincial del IESS de Loja. Elaboración: Elaborado por la investigadora.

Tabla 34: Proyecto 7. Rediseño de los espacios físicos de la institución.

<p>Problema: Inconformidad con el espacio físico. Objetivo: Mejorar las condiciones físicas y ambientales con el fin de propiciar un entorno agradable. Estrategia: Rediseñar los espacios físicos de trabajo para la satisfacción laboral. Proyecto 7. Rediseño de los espacios físicos de la institución.</p>				
ACTIVIDADES	METAS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
1. Realización de estudios ergonómicos de los espacios físicos de trabajos	En 90 días se habrá realizado estudios ergonómicos en los puestos de trabajo que resulten incómodos.	Informe del estudio ergonómico. Informe del estudio ergonómico 100% concluido.	Director administrativo	\$500,00
2. Determinación de los espacios físicos de trabajo que necesitan ajustes ergonómicos	En 15 días se determinará los espacios físicos de trabajo que necesitan ajustes ergonómicos.	Espacios físicos con ajustes ergonómicos. # Espacios físicos a ajustarse ergonómicos/ total de estudios ergonómicos *100	Director administrativo	\$100,00
3. Solicitud de proformas para los ajustes ergonómicos de los espacios físicos de trabajo.	En 15 días se solicitará la proforma para los ajustes ergonómicos.	Proformas de ajuste de espacio físicos ergonómicos #proformas recibidas/total de proformas solicitadas.	Director administrativo	\$50,00
4. Determinación del presupuesto para perfeccionar las condiciones ergonómicas del espacio físico de trabajo	En 60 días se habrá realizado la determinación del presupuesto para perfeccionar las condiciones ergonómicas de los espacios físicos de trabajo.	Presupuesto para ajustes ergonómicos de los espacios físicos de trabajo Presupuesto para el ajuste de espacios físicos/ total de presupuesto para para mantenimiento de espacios físicos * 100	Director administrativo	\$500,00
5. Realizar el contrato con el proveedor idóneo calificado para el ajuste ergonómico de	En 30 días se habrá elaborado el contrato con el proveedor calificado.	Contrato elaborado y legalizado Contrato 100% elaborado y legalizado	Director administrativo	\$10.000,00

los espacios físicos. existentes en las áreas.				
6. Establecer acciones de mejoramiento continuo para las condiciones laborales	En 90 días se habrá establecido acciones de mejoramiento continuo para las condiciones laborales		Director administrativo	\$500,00

Nota. Esta tabla muestra el proyecto 7 resultante de la estrategia de combinación D2A2 para el mejoramiento del clima organizacional y satisfacción laboral de la Dirección Provincial del IESS de Loja.

Elaboración: Elaborado por la investigadora.

Tabla 35: Proyecto 8. Capacitación del personal en atención al cliente.

Problema: Personal administrativo sin capacitación.				
Objetivo: Capacitar al personal de la Dirección Provincial del IESS de Loja en atención al cliente.				
Estrategia: Capacitar al personal de la Dirección Provincial del IESS de Loja en atención a los usuarios.				
Proyecto 8. Capacitación del personal en atención al cliente.				
ACTIVIDADES	METAS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Evaluación del personal que labora en la Dirección Provincial del IESS de Loja.	En 30 días se habrá evaluado al personal.	Personal evaluado. Número de personal evaluado / total del personal * 100.	Responsable de Talento Humano	\$50,00
Determinación del personal que necesita capacitación en el área de atención al cliente.	En 10 días se habrá determinado al personal administrativo que requiere capacitación en atención al cliente.	Personal que requiere capacitación. Número de personal que requiere capacitación / Total de personal evaluado * 100.	Responsable de Talento Humano	\$50,00
Obtención del profesional para capacitar al personal, realizando gestión con otras instituciones públicas.	En 10 días se habrá seleccionado al profesional que capacitará al personal en atención al cliente.	Profesional para capacitar al personal.	Responsable de Talento Humano	\$300,00
Elaboración del plan de capacitación	En 10 días habrá elaborado el plan de capacitación.	Plan de capacitación. Plan de capacitación 100% elaborado	Responsable de Talento Humano	\$50,00
Ejecución y evaluación del plan de capacitación	En 30 días se habrá ejecutado y evaluado el plan de capacitación.	Plan de capacitación ejecutado y evaluado.	Responsable de Talento Humano	\$500,00

Nota. Esta tabla muestra el proyecto 8 resultante de la estrategia de combinación D2A2 para el mejoramiento del clima organizacional y satisfacción laboral de la Dirección Provincial del IESS de Loja.

Elaboración: Elaborado por la investigadora.

7. Discusión

La presente investigación tuvo como objetivo general establecer la relación del clima organizacional en la satisfacción del personal de la Dirección Provincial del IESS de la ciudad de Loja, año 2022, por lo que se propuso los siguientes objetivos específicos:

Objetivo 1: Identificar la situación actual del clima organizacional del personal que labora en la Dirección Provincial del IESS.

Al determinar la situación actual del clima organizacional en la Dirección Provincial del IESS de la ciudad de Loja, se evidencia que existe inconformidad en algunos aspectos como lo es en la dimensión de *cohesión en el lugar de trabajo*, la mayor parte del personal consideró que casi nunca las personas que trabajan en la institución son solidarias unas con otras, no existe trabajo en equipo y compañerismo en la ejecución de actividades, lo cual es un problema que genera desmotivación y en consecuencia, menor productividad y mayores conflictos entre los trabajadores y entre éstos y sus superiores. Estos resultados son consistentes con los hallazgos encontrados en Villamil (2012), en su investigación titulada “*Influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en los empleados de la municipalidad de choloma*”, en donde encontró que existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto a la cohesión con los compañeros de trabajo.

En lo que respecta a la *dimensión autonomía*, se evidenció que el personal decide, organiza y planifica su trabajo de acuerdo a su criterio, es decir, la Dirección Provincial del IESS de Loja, cuenta con un personal autónomo. En esa misma línea de investigación esta Rodríguez (2018), quien en su investigación encontró que existe un elevado nivel de autonomía en la empresa, en donde los colaboradores realizan sus actividades de forma creativa y por su cuenta siempre cumpliendo con las metas establecidas por la empresa.

Por su parte, en la *dimensión de confianza* se encontró aspectos negativos en cuanto a que el personal casi nunca confía en que los jefes, no divulguen información que se cuenta en forma confidencial, así como también no existe una buena comunicación con los jefes, adicionalmente el personal manifestó que se sienten inconformes en cuanto al cumplimiento de los compromisos que adquieren con sus directivos y por ende manifiestan que los mismos no son personas con principios definidos. Lo que difiere con Castañeda (2019), quien, en su investigación encontró que los trabajadores evidenciaron sentir una relación moderada de

confianza, seguridad y libertad para comunicarse abiertamente con los altos directivos y demás integrantes de la institución.

En cuanto a la *dimensión presión*, se estima que los resultados son dispersos, no obstante, estos demuestran que existe presión, por lo tanto, el personal tiende a presentar niveles de estrés en su lugar de trabajo, así como también, manifiestan que la institución no es un lugar relajado para realizar sus actividades, entre otros aspectos. Lo que contrasta con Cedeño (2018), quien considera que la presión por el trabajo es alta, esta dimensión tiene el 60% en cuanto a niveles de presión laboral, uno de los mayores motivos es que los miembros de la empresa tienen la percepción de ser notificados mediante llamadas telefónicas sobre inconvenientes en el lugar de trabajo, a la par que consideran que el trabajo es demasiado y no cuentan con el suficiente tiempo para realizarlo.

Para la *dimensión de apoyo*, se evidencia que existe inconformidad en algunos aspectos, el personal opinó que casi nunca existe un respaldo por parte de los jefes, así como también, la falta de interés en cuanto al desarrollo profesional. Los resultados encontrados en la presente investigación son totalmente contradictorios con los de Huichahuala & Salazar (2015), quienes, en su investigación realizada encontraron que existe un adecuado apoyo, esto quiere decir que los trabajadores sienten que cuentan con la ayuda y respaldo de sus jefes, esto se puede deber a que constantemente trabajan con sus jefes directos y con la presencia constante del área de administración donde en el caso que tengan dudas o problemas cuentan con comunicación directa.

En lo referente a la *dimensión de reconocimiento*, se evidencio que el personal no cuenta con incentivos por el trabajo que realizan, además, no hay promociones internas en la institución, es decir, no se valora el desempeño y la capacidad del trabajador a través de ascensos e incentivos, lo que significa que los servidores sienten que sus esfuerzos no son recompensados. Esto coincide en cierta manera con los resultados encontrados por Apolitano (2018), en su investigación encontró que existe desmotivación en los trabajadores por falta de reconocimiento a su labor por parte de los directivos.

Continuando con *la dimensión equidad*, el personal está inconforme con el trato que recibe por parte de su jefe, las preferencias que tienen con los demás servidores, así como los llamados de atención, por otra parte, se evidencio que la mayoría de los servidores cumplen con los objetivos institucionales en función de misión de la misma. Los resultados

descubiertos en la presente investigación coinciden con los resultados encontrados por Berrocal (2017), quien, en su investigación encontró que esta dimensión es percibida negativamente demostrándose que hace falta lineamientos claros en la institución y sobre todo la equidad a nivel directivo.

Referente a *la dimensión de Innovación*, el personal manifiesta que a veces los jefes animan al personal a ser creativo en las actividades que realizan y utilizan técnicas de mediación para resolver los problemas institucionales. Lo cual contrasta en cierta manera con la investigación de Morales & Tirapé (2012), titulada “Análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Aerostar S.A”, en la cual encontraron que existen limitaciones en cuanto al desarrollo de la innovación dado fundamentalmente por la falta de autonomía, misma que presentan los trabajadores de la Empresa.

Es así, el personal considera que en la institución no existe un aceptable clima laboral, lo cual contrasta con Uría (2011), quien, en su investigación realizada en una empresa, encontró que existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional.

Objetivo 2: Definir los factores que influyen en la satisfacción laboral del personal que labora en la Dirección Provincial del IEES.

Para dar cumplimiento con este objetivo, primeramente, fue preciso evaluar los factores de la satisfacción laboral, mismos que se evidencia aspectos negativos en cuanto a la *satisfacción con la supervisión*, en el cual se encontró que el trato que reciben por parte de los directos no es justo e igualitario, sin embargo, siempre se supervisa el trabajo que realizan. Lo cual contrasta con (Rosales, 2020), quien, en su investigación revela que los Servidores Públicos Administrativos que laboran en el Gobierno Provincial de Cotopaxi, manifiestan que existe poca supervisión.

Respecto a la *satisfacción con el Ambiente físico*, se evidenció que el personal no se siente a gusto en el entorno físico y espacio que disponen en su lugar de trabajo, así como también no hay una correcta iluminación y ventilación al momento de realizar sus actividades, sin embargo, el personal manifiesta que se siente satisfecho con la limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo. Esto coincide con los resultados encontrados por (Arévalo, 2019), quien, en su investigación encontró que existe insatisfacción en temas de la limpieza,

ventilación, iluminación y temperatura del lugar de trabajo, lo cual impide la correcta realización de funciones de los colaboradores.

Por otra parte, el factor *satisfacción con las prestaciones recibidas* no tuvo gran acogida, la mayor parte del personal esta insatisfecha con el salario que reciben por el trabajo que desempeñan, adicionalmente manifestaron que casi nunca la institución brinda capacitaciones y tampoco son frecuentes los ascensos. Sin embargo, un aspecto que resalta es que la institución siempre cumple y aplica las leyes laborales. Lo que contrasta con (Bustillos & Sopla, 2014) quienes manifestaron que los miembros de la institución se sienten insatisfechos por las prestaciones que reciben en cuanto a aspectos del contrato laboral y beneficios que ofrece la institución a los médicos como oportunidades de promoción y formación.

Referente a la *satisfacción intrínseca*, se evidencio que el trabajo que realiza el personal de la Dirección Provincial del IESS de Loja, casi nunca les produce satisfacción, adicionalmente, el personal manifestó que en las actividades que realizan casi nunca tienen relación con sus conocimientos, habilidades y destrezas, sin embargo, el trabajo lo realizan en función de los objetivos institucionales. Los resultados encontrados en la presente investigación son totalmente contradictorios con los de (Salazar, 2018), el cual encontró que aparentemente el personal está conforme con las tareas que ejecuta así como con la carga operativa asignada, por lo que desarrollan sus funciones con mayor satisfacción y motivación.

En lo que respecta a la *satisfacción con la participación*, la mayor parte del personal manifiesta que desarrolla sus actividades y tiene la libertad de tomar decisiones, lo que significa que los servidores se sienten parte de las decisiones tomadas dentro de la institución. Lo que contrasta con (Argoti, 2012), quien, en su investigación encontró que los colaboradores se encuentran con un alto nivel de satisfacción con la participación, lo que produce que los empleados estén más interesados en el trabajo y por ende tengan mayor satisfacción laboral.

Es así, se demuestra que el personal no se siente satisfecho en su trabajo, lo cual concuerda con otras investigaciones tales como la de Salgado et al. (1996), quienes observaron en otras empresas los trabajadores se sienten insatisfechos laboralmente, llegando a la conclusión de que satisfacción y clima son dos variables diferentes y que solo se relacionan en un aspecto concreto: la percepción de las relaciones interpersonales.

Para Rosales (2020), el clima organizacional es un factor muy importante en el logro de las metas, se debe considerar que, si existe un clima organizacional óptimo, entonces habrá satisfacción laboral, lo cual se verá reflejado en el desempeño profesional de los trabajadores.

Mediante la teoría Y de Douglas McGregor se logró determinar que el Clima organizacional se relaciona con la Satisfacción laboral, se evidenció que no existe un adecuado clima organizacional, en cuanto a falta de solidaridad entre compañeros y trabajo en equipo, condiciones físicas inadecuadas, no se valora el desempeño y la capacidad del trabajador a través de ascensos e incentivos, lo que significa que los servidores sienten que sus esfuerzos no son recompensados, y por ende, no existe una correcta satisfacción del personal al momento de desempeñar sus funciones en sus lugares de trabajo. Los resultados encontrados en la presente investigación concuerdan con los de (Fernández, 2020), en su investigación titulada *“Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo de la agencia central de la francesa s.a.”* la cual obtuvo como resultado que la satisfacción laboral es uno de los factores más importantes dentro del clima organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho en su puesto de trabajo, así será su entrega a este, contribuyendo al mejoramiento continuo de los servicios o tareas que se desarrollan en ese lugar.

Objetivo 3: Determinar una propuesta para el mejoramiento del clima organizacional y satisfacción laboral en el personal que labora en la Dirección Provincial del IESS.

Al realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles, así como también las oportunidades y amenazas con las que cuenta la Dirección Provincial del IESS de la ciudad de Loja, se planteó propuestas para mejorar el clima organizacional, así como la satisfacción laboral, mismas que fueron obtenidas a través de aquellos aspectos que causaban más inconformidad a los servidores.

Dentro de los proyectos se tomó en consideración: Implementación de Procesos tecnológicos para la prestación de servicios; propuesta de cambios en el manual de funciones de la institución aprovechando la autonomía laboral; motivación al personal a través de capacitación externa; implementación de procesos tecnológicos en las dependencias de la institución; elaboración de planes semanales de actividades para el cumplimiento de los objetivos institucionales; implementación de procesos de información actualizada sobre el

marco normativo laboral de la institución; rediseño de los espacios físicos de la institución y la capacitación del personal en atención al cliente.

Lo cual contrasta con la investigación de Shigüe (2021), titulada “Clima laboral y satisfacción laboral en los colaboradores de la avícola Pérez de la ciudad de Ambato”, en la que se presenta una propuesta de mejora en base a los resultados negativos encontrados, para lo cual se establecen actividades organizadas que activan el mejor funcionamiento de los empleados de la organización, dichos temas serán enfocados en mejorar el ambiente de trabajo así como también la satisfacción de los colaboradores para un mayor desempeño.

Contrarrestar las falencias que existen al interior de la Dirección Provincial del IESS de la ciudad de Loja contribuirá de manera significativa al bienestar físico y mental del personal que laboran al interior de esta institución.

Para Hernández, (2021) la propuesta de mejoras es una herramienta que sirve para desarrollar el proceso de mejora continua en la organización. Un clima organizacional adecuado puede generar mayor eficiencia en la gestión y satisfacción en el desempeño; por esto, resulta importante generar ambientes laborales adecuados, para que la gestión de las organizaciones brinde servicios de calidad (Guevara, 2018).

8. Conclusiones

De acuerdo a los objetivos planteados y a los resultados obtenidos durante el desarrollo del presente trabajo de investigación, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

- Se logró diagnosticar la situación actual del clima organizacional del personal que labora en la Dirección Provincial del IESS, detectando que existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional, se evidenciaron falencias en cuanto a la dimensión de cohesión en el lugar de trabajo, específicamente en la falta de solidaridad entre compañeros de trabajo. En la dimensión de confianza, se evidencia que casi nunca los jefes cumplen con los compromisos que adquieren con el personal. También existió inconformidad en las dimensiones de presión, apoyo y reconocimiento.
- Dentro del estudio de los factores de satisfacción laboral, se pudo evidenciar que el personal de la Dirección Provincial del IESS, se siente insatisfecho principalmente con los factores de ambiente físico, específicamente sobre la iluminación, ventilación y espacio físico del puesto de trabajo que afecta en el cumplimiento de las actividades. Adicionalmente, dentro del factor de prestaciones recibidas, se pudo conocer que la entidad no brinda capacitaciones, lo cual perjudica al personal en la realización profesional del mismo. Y en cuanto a la satisfacción intrínseca, se evidencio que el personal no se siente satisfecho con el trabajo que realiza, así como también, las actividades que realizan no tienen relación con sus conocimientos y habilidades. Lo que significa, que el personal esta desmotivado con altos niveles de insatisfacción en su lugar de trabajo.
- Mediante la teoría sobre el Clima organizacional de McGregor con su modelo de teoría Y, se pudo comprobar la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral. En la cual se demuestra que un adecuado clima organizacional da como resultado una fuente de satisfacción al personal; por lo tanto, según los resultados obtenidos, se demuestra que no existe un buen clima organizacional, por ende, el personal que labora en la Dirección Provincial del IESS de la ciudad de Loja no se siente satisfecho al momento de desempeñar sus funciones.
- Una vez concluido el trabajo de campo se propuso 8 proyectos sobre la implementación de procesos tecnológicos para la prestación de servicios; propuesta de cambios en el manual de funciones de la institución aprovechando la autonomía laboral; motivación al

personal a través de capacitación externa; implementación de procesos tecnológicos en las dependencias de la institución; elaboración de planes semanales de actividades para el cumplimiento de los objetivos institucionales; implementación de procesos de información actualizada sobre el marco normativo laboral de la institución; rediseño de los espacios físicos de la institución y la capacitación del personal en atención al cliente. Dichas propuestas permitirán mejorar el clima organizacional y satisfacción laboral dentro de la Dirección Provincial del IESS.

9. Recomendaciones

Se recomienda a las autoridades de la Dirección Provincial del IESS de la ciudad de Loja lo siguiente:

- Conservar un ambiente laboral favorable para lo cual se recomienda poner en práctica los proyectos que permitirán mantener a todo el personal satisfecho y exigir de manera intrínseca a desempeñar una mejor labor. Tomando como referencia el presente diagnóstico del clima organizacional, con el fin de conocer las falencias existentes al interior de la institución y gestionar cambios para contar con un personal en óptimas condiciones y desempeñando sus actividades de mejor manera.
- Fomentar un cambio de actitud por parte de los directivos para cambiar las percepciones negativas del personal y convertirlas en una fortaleza para la organización incidiendo de manera positiva en la satisfacción laboral.
- Se requiere fomentar este tipo de investigaciones para conocer si las instituciones públicas cuentan con un personal satisfecho y con un adecuado ambiente de trabajo, además hacer comparaciones en cuanto a la relación de las variables, dado que no existe estudios similares respecto al nivel de relación que existe entre ambas variables estudiadas. Pues resulta interesante constatar que no todas las dimensiones del clima organizacional influyen de la misma manera en la satisfacción laboral.
- Se sugiere tomar en consideración los proyectos planteados en la presente investigación con el propósito de generar un ambiente de trabajo que impulse al personal a brindar su mejor esfuerzo en beneficio tanto institucional como personal.

10. Bibliografía

ANECA. (2015). Plan de mejoras: Herramienta de trabajo. *Universidad de Antofagasa*, 4.

Apolitano, J. (2018). *Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa de derivados lácteos, cajamarca 2017*. 1–126.

<http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/3000/Silva>

Acosta.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Araujo, P., & Caballero, E. (2016). *Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en los trabajadores de las empresas castañeras de Puerto Maldonado durante el año 2016*. 1–103. [http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/UPEU/105/1/Bach. Evelyn M.](http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/UPEU/105/1/Bach. Evelyn M. Cotrado Macedo y Ubaldina J. Infantes Mamani.pdf)

Cotrado Macedo y Ubaldina J. Infantes Mamani.pdf

Arévalo, C. (2019). Análisis de la incidencia de la satisfacción laboral en el compromiso de los colaboradores de un instituto tecnológico superior de la ciudad de Quito. *Pontificia Universidad Católica del Ecuador, December*, 1–6.

Argoti, T. (2012). *Diagnóstico de satisfacción laboral en una empresa de operaciones logísticas de Quito. Figura 1*, 2–3.

Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador.

Iusrectusecart, 449, 1–219.

Balderrabano, J., Dantes, H., Lavín, J., Villa, C. y Salas, A., (2018). Estudio de la creatividad y la innovación en la Alta dirección (subdirección de servicios Administrativos) del ITUG. *Revista Ciencia Administrativa, Special Issue*, 424-437.

Berrocal, E. (2017). Clima organizacional y satisfacción laboral según los docentes de los institutos de educación superior tecnológico público de Lima Este 2016. *Universidad César Vallejo*, 1–142.

- Bustillos, V., & Sopla, I. (2014). Análisis de factores que determinan la satisfacción laboral de médicos y la satisfacción de usuarias: caso instituto nacional materno perinatal, periodo marzo 2017-enero 2018. *Tesis.Pucp.Edu.Pe*, 2018.
<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/13131>
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. Mexico: Trillas
- Brancato, B., & Juri, F. (2011). ¿Puede influir el clima laboral en la productividad? *Universidad Nacional de Cuyo*, 1–54.
- Castañeda, M. (2019). *Influencia de Clima Organizacional en la Satisfacción Laboral de los colaboradores administrativos de una empresa de servicios eléctricos Chiclayo*, 2019. 1–97.
http://tesis.usat.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/20.500.12423/2682/TL_CastañedaAmasifuenMaria.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cedeño, G. (2018). Diagnóstico del clima laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta limitada. *Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí.*, 1(1), 51.
- Cepeda, S., Salguero, O., & Sánchez, Y. (2015). Reconocimiento: herramienta que refuerza el desempeño de los trabajadores de tnm limited. *Syria Studies*, 7(1), 37–72.
- Código del Trabajo. (2019). Código Del Trabajo. *Código Del Trabajo*, 138, 159.
www.lexis.com.ec
- Chiang, M., Salazar, C., y Núñez, A. (2007). *Clima organizacional y Satisfacción Laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo I*. *Theoria*, 16(2), 61- 76.
- Corichi García, A., Hernández Gracia, T. J., & García Velázquez, M. del R. (2013). *El clima organizacional: un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en*

las empresas. *Boletín Científico De Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA*, 2(3). <https://doi.org/10.29057/icea.v2i3.62>

Davis y John W. Newstrom (1999) *Comportamiento Humano en el Trabajo*. McGraw-Hill.
Décima edición

Del Hoyo Delgado, M. A. (2018). Estrés Laboral. In *Estrés laboral*.
<https://www.sesst.org/wp-content/uploads/2018/08/estres-laboral-guia.pdf>

Flores, G. (2016). *Estudio de la satisfacción laboral en la empresa cosmica cia. ltda.*

Fuentes, S. M. (2012). “ Satisfacción Laboral Y Su Influencia En La Productividad” (Estudio Realizado En La “ Delección de Recursos Humanos del Organismo Judicial en la Ciudad de Quetzal Tenango). *Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades Campus de Quetzaltenango*, 34, 3–89.

Fernández, M. (2020). Universidad Mayor De San. *Estadística 1*, 4, 47.
[http://www.zonaeconomica.com/analisis-financiero/cuentas-cobrar%0Ahttp://www.redalyc.org/pdf/290/29012059009.pdf%0Ahttps://www.faeditorial.es/capitulos/gestion-morosidad.pdf%0Ahttps://unadmexico.blackboard.com/bbcswebdav/institution/DCSBA/Bloque 1/NA/02/N](http://www.zonaeconomica.com/analisis-financiero/cuentas-cobrar%0Ahttp://www.redalyc.org/pdf/290/29012059009.pdf%0Ahttps://www.faeditorial.es/capitulos/gestion-morosidad.pdf%0Ahttps://unadmexico.blackboard.com/bbcswebdav/institution/DCSBA/Bloque%201/NA/02/N)

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. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>

González, H., & González, L. (2010). Clima Organizacional - VI Jornadas de Sociología de la UNLP. *Memoria Académica*.
http://www.dgrh.salud.gob.mx/Formatos/MANUAL_DE_CLIMA_LABORAL.pdf

- Guevara, X. (2018). *Clima organizacional: nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa*. 6(2), 100. <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/6169>
- Hannoun, G., & Fornero, R. (2011). Satisfacción Laboral. *Tesis*, 5, 102.
https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf
- Hatch, M. (2012). *The dynamics of Organizational Culture*. *Review Academy of*, 23-41.
- Hernández, M. (2021). Planes de Mejora: Procedimiento para el diseño y seguimiento de los planes de mejora. *Universitas*, 1–8. <https://calidad.umh.es/plan-director/plan-de-mejora/>
- Herzberg, F.; Mausner, B., Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Huichahuala, S., & Salazar, M. (2015). Diagnóstico Del Clima Organizacionalde Una Empresa De Servicios Forestales,Caso Forest Center E.I.R.L. *Universidad Del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile*.
- Ibañez, B. (2019). La supervision. *VST - Vie Sociale et Traitements*, N°144(4), 87.
<https://doi.org/10.3917/vst.144.0087>
- IESS. (2003). *Reglamento Orgánico Funcional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. c.*
- IESS. (2013). *Reglamento Orgánico Funcional IESS*. 35.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Elementos de Administración*. Editorial Mc Graw Hill Latinoamericana, S.A. México.
- Koys, DJ y DeCotiis, TA (1991). Medidas inductivas del clima psicológico. *Relaciones humanas* , 44 (3), 265-285.

Ley Organica de Servicio Público. (2010). Ley Organica de Servicio Público. *Registro Oficial Suplemento 294*, 1–71.

http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.3_ley_org_ser_púb.pdf

Likert, Rensis. (1968). *El factor humano de la empresa*. Bilbao: Ediciones Deusto.

López, Carlos. (2001). Teoría X y teoría Y de Douglas McGregor, sus fundamentos.

Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-x-y-teoria-y-de-douglas-mcgregor-sus-fundamentos/>

Margarita Chiang, M°Jose Matín y Antonio Nuñez “Realciones entre el clima Organizacional y la Satisfaccion Laboral”...p. 43

Matos, R. (2017). *Clima organizacional en la satisfacción laboral del personal de la microred de Chilca, periodo 2017* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional "Herminio Valdizan", Huanuco, Perú.

Melià, J. L., & Peiró, J. M. (1998). *Safety Psychology Psicología De La Seguretat Psicologia De La Seguridad*. <http://www.uv.es/seguridadlaboral>

Mercado, S. (2015). Las condiciones laborales y el medio ambiente de trabajo como factores de satisfacción en el trabajador. (*Tesis de Licenciatura*). Universidad Autónoma del Estado de México; Toluca.

Minchan, R. (2020). *Relaciones interpersonales para mejorar el clima organizacional del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Cajamarca”*. Tesis de maestría, Universidad Nacional pedro ruiz gallo, Lambayeque.

Mora, J., & Mariscal, Z. (16 de Noviembre de 2019). *Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral*. Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y

Valores., VII, 3-4. Obtenido de

<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com>

Morales, V., & Tirapé, R. (2012). Universidad estatal de milagro. *Universidad Estatal de Milagro*, 10, 121.

Morillo, I. (2006). *Nivel de satisfacción del personal académico del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez en relación con el estilo de liderazgo del jefe del departamento...* Sapiens, 7, (001), pp. 43-57.

Naranjo, L. (2009). *Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo*. Revista Educación, 33 (2), 153-170. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf>

Ortiz Serrano, Pilar, & Cruz García, Lirios. (2008). *Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora*. *Psicología para América Latina*, (13) Recuperado em 30 de abril de 2022, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2008000200017&lng=pt&tlng=es.

Palma, S. (2005). *Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC*. Lima, Perú.

Paredes, S. M. (2013). Cohesión de equipos de trabajo y clima laboral percibido por los empleados de la Universidad de Montemorelos. *Apuntes Universitarios*, III, 39–56.

Peña, M., Días, M., y Olivares, M. (2015). Diagnóstico del clima organizacional promotor de estrategias gerenciales en las pequeñas empresas de la industria metal-mecánica. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(5), 15 - 24.

Pérez, J., & Martín, F. (1995). NTP 439: El apoyo social. *Instituto Nacional de Seguridad e*

Higiene En El Trabajo, 1–7.

http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp_439.pdf

Pérez, E. (2016). Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en los trabajadores de las empresas castañeras de Puerto Maldonado durante el año 2016. 1–103.

Pescador, N. J. J., & Suarez, J. E. G. (2010). *Nivel de satisfaccion laboral de los empleados de la alcaldia municipal de la celia risaralda*.210.

Ponce, H. (2007). La matriz Foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación En Psicología*, 12(1), 113–130. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>

Ponce, L., Ruelas, M., & Flores, L. (2020). El clima organizacional y la satisfacción laboral en docentes de una universidad pública. *Revista Innova Educación*, 2(4), 650–667. file:///C:/Users/MI_Pc/Downloads/187-Texto del artículo-505-5-10-20211207.pdf

Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. BMC Public Health, 5(1), 112.

Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público. (2016). Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público. *Presidencia de La República Del Ecuador*, 1–16.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional* (Vol. 8ª.edición). México: Editorial Prentice Hall.

Robbins, S. (2004). *comportamiento organizacional* (10ª ed.). México: pearson educación.

Rodriguez, S. (2018). El Clima Organizacional y su influencia en la Satisfacción Laboral del

- personal de la empresa Flor Encanto Cía. Ltda. Finenflor. *Quito: UCE, Figura 1*, 1–132.
- Rosales, G. (2020). El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los colaboradores del área administrativa del gad provincial de Cotopaxi. *Universidad Técnica de Ambato*. https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/32381/1/TESIS_FINAL_Geovanna_Rosales_firmas_%281%29firma_electronica-signed.pdf
- Santrock, J. (2006). *Psicología de la educación*. McGraw Hill. Recuperado de <https://libreria.tirant.com/es/libro/psicologia-de-la-educacion-9789701056356>
- Sánchez, A., Treminio, A., & Montoya, R. (2019). *Gestión del clima organizacional*. 81.
- Salgado, J., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*, 8(2), 329–335.
- Salazar, P. (2018). Relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional: un estudio en una entidad pública ecuatoriana. *Universidad Andina Simón Bolívar*, 136. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6348/1/T2694-MDTH-Salazar-Satisfacción.pdf>
- Shigüe, E. (2021). *Clima laboral y satisfacción laboral en los colaboradores de la avícola Pérez de la ciudad de Ambato*. 1–92. <https://repositorio.uta.edu.ec:8443/jspui/handle/123456789/31958>
- Toro, F. (1992). *Clima organizacional y expectativas en la perspectiva del cambio* (Vols. Vol. 11, Nº 1 y). *Revista interamericana de psicología ocupacional*.
- Tulcán, J. (2019). *Satisfacción laboral del personal de la Estación Experimental Santa Catalina INIAP*.

- Uría, D. (2011). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de andelas cía. ltda. de la ciudad de ambato*. July.
- Vara, A. (2012). Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa. *Syria Studies*, 7(1), 37–72. <https://www.administracion.usmp.edu.pe/investigacion/files/7-PASOS-PARA-UNATESIS-EXITOSA-Desde-la-idea-inicial-hasta-la-sustentación.pdf>
- Villamil, O. (2012). Influencia del Clima Organziacional sobre la satisfaccion laboral en los empleados de la Municipalidad de Choloma. *Innovar*, 95, 94–112.
- Wright, T. y Bonett, D. (2007). *Job Satisfaction and Psychological Well-Being as Nonadditive Predictors of Workplace Turnover*. *Journal of Management*, 33, pp. 141-160.[/sociallocker]

11. Anexos

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





Anexo 2: Formato de la encuesta



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA FACULTAD JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

1859

Saludos Cordiales

Mi nombre es Dayanna Stefanya Moreno Medina, en calidad de estudiante del Décimo Ciclo de la Carrera de Administración Pública de la Universidad Nacional de Loja, me encuentro elaborando mi tesis referente a “Clima organizacional y satisfacción laboral en la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de la ciudad de Loja, año 2022”, por ello me permito dirigirme a usted de la manera más comedida para que me colabore contestando la siguiente encuesta. La presente **no solicita información personal** y la obtenida es confidencial y de carácter netamente académico.

1. Datos Generales

Edad:

De 18 a 30 años ()

31 a 45 años ()

46 a 60 años ()

Más de 60 años ()

Sexo:

Femenino () Masculino ()

Señale qué tipo de contrato tiene:

Contrato ocasional ()

Nombramiento ()

Libre de remoción ()

¿Cuánto años lleva trabajando en esta Institución?

Menos de 1 año ()

Entre 1 y 5 años ()

Entre 6 y 10 años ()

Entre 11 y 15 años ()

Más de 15 años ()

Por favor responda las siguientes preguntas haciéndolo de acuerdo a lo que usted considere. Lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la cual este de acuerdo.

CLIMA ORGANIZACIONAL						
		Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
Autonomía						
1	Yo decido la forma en que debo realizar mi trabajo.					
2	Yo planifico mi trabajo de acuerdo a mis funciones.					
3	La eficiencia y eficacia de mi trabajo depende de mi decisión.					
4	Organizo mi trabajo de acuerdo a mi criterio.					
Cohesión						
5	Las personas que trabajan en la institución se ayudan los unos a los otros.					
6	Existe compañerismo en la ejecución de las actividades.					
7	Las personas que trabajan en la institución son solidarias unas con otras.					
8	Existe espíritu de “trabajo en equipo” entre los servidores de la institución.					
9	Siento que tengo muchas cosas en común con los servidores que trabaja en mi unidad.					
Confianza						
10	Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.					
11	Mi jefe es una persona de principios definidos					
12	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.					
13	Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.					
14	Mi jefe quiere lo mejor para mí.					
Presión						
15	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.					

16	Mi institución es un lugar relajado para trabajar.					
17	En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.					
18	Me siento como si nunca tuviese un día libre.					
19	Muchos de los trabajadores de mi institución en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.					
Apoyo						
20	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito					
21	A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.					
22	Mi jefe me respalda siempre.					
23	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.					
24	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.					
Reconocimiento						
25	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.					
26	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error					
27	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.					
28	Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.					
29	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.					
Equidad						
30	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.					
31	Los objetivos que debo cumplir en la institución están en función de la misión de la misma.					
32	Mi jefe prefiere a otros servidores y no a mí.					
33	Si mi jefe llama la atención a alguien es porque esa persona se lo merece.					
Innovación						
34	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.					
35	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas					
36	Mi jefe me anima a ser creativo en las actividades que realizo.					
37	Los problemas en la institución se los resuelve aplicando técnicas de mediación.					
SATISFACCION LABORAL						
		Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
38	El trabajo que realiza le produce satisfacción.					
39	En su trabajo las actividades que realiza tienen relación con sus conocimientos, habilidades y destrezas.					
40	El salario que usted recibe hace justicia con el trabajo que usted desempeña.					
41	El trabajo lo realiza en función de los objetivos y metas que debe alcanzar la institución.					

42	Está conforme con la limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.					
43	Se siente a gusto en el entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.					
44	El espacio físico donde desarrolla sus actividades se encuentra correctamente iluminado.					
45	El espacio físico donde desarrolla sus actividades tiene una ventilación adecuada.					
46	La institución brinda capacitaciones.					
47	En la institución, usted o sus compañeros han sido ascendidos a un cargo de mayor responsabilidad.					
48	Los directivos mantienen buenas relaciones de trabajo con los servidores.					
49	Se supervisa el trabajo que realiza.					
50	El trato que usted recibe de parte de los directivos es justo o igualitario.					
51	Los directivos de la institución le han ofrecido su apoyo					
52	En las actividades que realiza tiene usted la libertad de tomar decisiones.					
53	La institución cumple y aplica las leyes laborales.					

Su colaboración es muy importante, ¡Muchas gracias!

Anexo 3: Formato de la entrevista



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA FACULTAD JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Saludos Cordiales

Mi nombre es Dayanna Stefanya Moreno Medina, soy de estudiante del Décimo Ciclo de la Carrera de Administración Pública de la Universidad Nacional de Loja, me encuentro realizando mi tesis referente a “Clima organizacional y satisfacción laboral en la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de la ciudad de Loja, año 2022”, por ello me permito dirigirme a usted de la manera más comedida para que me colabore contestando la siguiente entrevista.

1. ¿La forma como realiza su trabajo es por decisión propia?
2. ¿Deja que sus colaboradores decidan el modo que realizaran su trabajo?
3. ¿Sus colaboradores pueden hablar abiertamente con usted?
4. ¿Usted confía en su equipo de trabajo para que no divulguen la información confidencial que usted puede generar?
5. ¿Cree usted que las condiciones de las oficinas, es decir el espacio físico, la ventilación, iluminación, es adecuado para las personas que laboran al interior de los diferentes departamentos?
6. ¿Considera que esta institución tiene un buen clima laboral para que los colaboradores puedan trabajar tranquilamente?
7. ¿Considera que tiene muchas cosas por hacer y poco tiempo disponible?
8. ¿A su criterio, cree usted que la máxima autoridad ejerce un buen liderazgo dentro de la institución?

9. ¿Desde su perspectiva, considera que existe un buen compañerismo entre todo el equipo de trabajo?
10. ¿Cree usted que existe una comunicación adecuada entre la máxima autoridad y sus colaboradores?
11. A criterio personal ¿Considera usted que todos los servidores administrativos se encuentran en la capacidad de realizar cualquier tarea que se les sea asignada?
12. ¿De qué forma se motiva a los servidores dentro de la organización?
13. ¿Considera usted que el trabajo que se realiza en cada uno de los departamentos aporta al logro de los objetivos de la institución?
14. Desde su punto de vista ¿Cree usted que la institución otorga los recursos necesarios para cumplir con las tareas asignadas?
15. ¿Considera que la institución brinda un servicio de calidad y da respuesta inmediata a las necesidades de sus usuarios?

Anexo 4: *Certificado de traducción de Abstract*

Certificación de Traducción

Yo Raymond Dpol Toledo Saetama, licenciado en Ciencias de la Educación Mención Inglés, registro Nro. 1031-2021-2284613 certifico:

Que el resumen de; trabajo de titulación titulada "Clima organizacional y satisfacción laboral en la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de la ciudad de Loja, año 2022" de autoría Dayanna Stefanya Moreno Medina, con cédula de ciudadanía 1150309688, 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