



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja

Facultad Jurídica Social Y Administrativa

Carrera de Administración Pública

**Diagnóstico del clima organizacional de los servidores públicos en la Dirección del Trabajo
y Servicio Público Matriz Loja, de la ciudad de Loja, periodo 2023.**

**Trabajo de Integración Curricular previo a
la obtención del título de Licenciada en
Administración Pública.**

AUTORA:

Lisbeth Marina Sarango Salazar.

DIRECTOR:

Ing. Jimmy Wilfrido Jumbo Valladolid.

Loja -Ecuador

2024



CERTIFICADO DE CULMINACIÓN Y APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Yo, **Jumbo Valladolid Jimmy Wilfrido**, director del Trabajo de Integración Curricular denominado **DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN LA DIRECCIÓN DEL TRABAJO Y SERVICIO PÚBLICO MATRIZ LOJA, DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2023**, perteneciente al estudiante **Lisbeth Marina Sarango Salazar**, con cédula de identidad N° **1104273121**. Certifico que luego de haber dirigido el **Trabajo de Integración Curricular** se encuentra concluido, aprobado y está en condiciones para ser presentado ante las instancias correspondientes.

Es lo que puedo certificar en honor a la verdad, a fin de que, de así considerarlo pertinente, el/la señor/a docente de la asignatura de **Integración Curricular**, proceda al registro del mismo en el Sistema de Gestión Académico como parte de los requisitos de acreditación de la Unidad de Integración Curricular del mencionado estudiante.

Loja, 25 de Agosto de 2023



Firmado electrónicamente por:
**JIMMY WILFRIDO
JUMBO
VALLADOLID**

F) -----
**DIRECTOR DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN
CURRICULAR**



Certificado TIC/TT.: UNL-2023-000683

Autoría.

Yo, **Lisbeth Marina Sarango Salazar**, declaro ser autor/a del presente Trabajo de Integración Curricular y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos, de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi Trabajo de Integración Curricular, en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.

Firma:

Cédula de identidad: 1104273121.

Fecha: 30 de enero de 2024.

Correo electrónico: lisbeth.sarango@unl.edu.ec

Teléfono: 0982809347.

Carta de autorización por parte de la autora, para consulta, reproducción parcial o total y/o publicación electrónica del texto completo, del Trabajo de Integración Curricular.

Yo, **Lisbeth Marina Sarango Salazar**, declaro ser autor/a del Trabajo de Integración Curricular denominado: **“Diagnóstico del clima organizacional de los servidores públicos en la Dirección del Trabajo y Servicio Público Matriz Loja, de la ciudad de Loja, periodo 2023**, como requisito para optar por el título de **Licenciada 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 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 Integración Curricular que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 30 días del mes de enero de dos mil veinticuatro.

Firma:

Autora: Lisbeth Marina Sarango Salazar.

Cédula: 1104273121.

Dirección: Ciudad Victoria.

Correo electrónico: lisbeth.sarango@unl.edu.ec

Teléfono: 0982809347.

DATOS COMPLEMENTARIOS:

Ing. Jimmy Wilfrido Jumbo Valladolid.

Director del Trabajo de Integración Curricular.

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo de integración curricular a Dios y a la Virgen María, por darme la sabiduría, inteligencia y resiliencia para poder alcanzar uno de los anhelos más deseados como profesional.

A mis padres: Luz Marina y Eladio, por su sacrificio, apoyo y paciencia durante todos estos años de estudio.

A mis hermanos Isaac y David, por las recomendaciones musicales que acompañaron la redacción de cada página escrita y por brindarme la motivación para culminar mis estudios.

A los amigos que hice durante mi vida universitaria: Eva, Neydi, Karen y Geovanny, por compartir cada uno de mis días con risas, abrazos, llantos, ocurrencias, bromas y demás, y así lograr que esta experiencia académica sea mejor de lo que esperaba.

Y a todas las personas que contribuyeron a mi formación profesional y personal, compartiendo sus conocimientos y experiencias. Pues todo ello, ha permitido que este trabajo de integración curricular sea parte de un fiel reflejo de mi recorrido por la carrera de Administración Pública.

Lisbeth Marina Sarango Salazar

Agradecimiento

Mi más sincero agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, Facultad Jurídica, Social y Administrativa, de la Carrera de Administración Pública, la misma que me dio la oportunidad de educarme y formarme en sus aulas universitarias.

De igual manera al personal de la Dirección del Trabajo y Servicio Público Matriz Loja de la ciudad de Loja, quienes amablemente me colaboraron al proporcionarme la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo de integración curricular.

A cada uno de los docentes que durante mi formación académica impartieron sus conocimientos, experiencias, consejos y sobretodo, por brindarme una mano amiga en tiempos de zozobra.

A las docentes integrantes de mi tribunal de Trabajo de Integración Curricular quienes me han brindado el apoyo para la sustentación de este trabajo.

Por último, la colaboración y apoyo del Ing. Jimmy Jumbo Valladolid, Docente, Director de la Carrera de Administración Pública y Director de mi Tesis, por su paciencia, orientación, enseñanza y consejos.

Lisbeth Marina Sarango Salazar.

Índice de Contenidos.

Portada.....	i
Certificación	ii
Autoría.....	iii
Carta de autorización.....	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de Contenidos.....	vii
Índice de Tablas.....	x
Índice de Figuras	xi
Índice de Anexos	xii
1. Título.....	1
2. Resumen	2
2.1. Abstract.....	3
3. Introducción	4
4. Marco teórico.....	5
4.1. Antecedentes.....	5
4.1.1. Estudios Internacionales.....	6
4.1.2. Estudios Regionales.....	6
4.1.3. Estudios Nacionales.....	8
4.2. Bases teóricas.....	8
4.2.1. Teoría de liderazgo transformacional.....	8
4.2.2. Teoría de la autodeterminación.....	9
4.2.3. Teoría del Capital Humano.....	9

4.3.	Marco legal.....	10
4.3.1.	Constitución de la República del Ecuador.	10
4.3.2.	Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP).	11
4.3.3.	Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público.	12
4.3.4.	Reglamento de Seguridad y Salud de los trabajadores y mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo.	12
4.4.	Marco referencial.....	13
4.4.1.	La Dirección del Trabajo y Servicio Público Matriz Loja.	13
4.5.	Marco Conceptual.....	14
4.5.1.	Clima organizacional en el sector público.	15
4.5.2.	Importancia del clima organizacional.	17
4.5.3.	Dimensiones del clima organizacional.	17
4.5.4.	Estrés laboral y clima laboral.....	22
4.5.5.	Síndrome de Burnout.	22
5.	Metodología.	23
5.1.	Área de estudio.	24
5.2.	Tipo de estudio.	24
5.3.	Alcance de estudio.....	25
5.4.	Población (Unidad de análisis).	25
5.5.	Métodos de investigación.	26
5.5.1.	Método analítico- sintético.....	27
5.5.2.	Método documental.....	27
5.6.	Procedimientos o técnicas.....	27
5.6.1.	Alfa de Cronbach.	27
5.6.2.	Encuesta.	28

5.6.3.	Entrevista.	31
5.6.4.	Intervalos de confianza.	31
6.	Resultados.	31
6.1.	Objetivo Específico 1.	32
6.2.	Objetivo Específico 2.	39
6.3.	Objetivo Específico 3.	42
	Propuesta de plan de mejora.	44
7.	Discusión.	56
8.	Conclusiones.	60
9.	Recomendaciones.	61
10.	Bibliografía.	62
11.	Anexos.	69

Índice de Tablas

Tabla 1. Distribución por edad y género de los encuestados	26
Tabla 2. Área de trabajo de los encuestados.....	26
Tabla 3. Opciones de respuesta y puntuación	29
Tabla 4. Dimensiones y preguntas	29
Tabla 5. Indicador del nivel de clima laboral	30
Tabla 6. Cálculo del Alfa de Cronbach	32
Tabla 7. Resultados de la dimensión de comunicación.....	34
Tabla 8. Resultados de la dimensión de Relaciones Interpersonales.	35
Tabla 9. Resultados de la dimensión de Liderazgo	36
Tabla 10. Resultados de la dimensión de Reconocimiento	37
Tabla 11. Resultados de la dimensión de Autonomía	38
Tabla 12. Indicador de nivel de clima organizacional.....	40
Tabla 13. Nivel de clima organizacional de la institución	40
Tabla 14. Ítems/ Preguntas con la menor puntuación de cada dimensión.....	42
Tabla 15. Descripción de clima laboral “Aceptable”	43
Tabla 16. Ítems/ Preguntas con la menor puntuación de cada dimensión.....	47
Tabla 17. Plan de mejoras en función de los resultados obtenidos en el Diagnóstico del clima organizacional	50
Tabla 18. Descripción detallada de los indicadores	53

Índice de Figuras

Figura 1. Organigrama de la Dirección del Trabajo y del Servicio Público Matriz Loja	14
Figura 2. Pirámide de Maslow	16
Figura 3. Funciones de la comunicación.....	19
Figura 4. Resultados de las cinco dimensiones	39

Índice de Anexos

Anexo 1. Oficio para autorización para trabajo de integración curricular	69
Anexo 2. Recepción del oficio para autorización para trabajo de integración curricular	70
Anexo 3. Respuesta de la institución para solicitud.....	71
Anexo 4. Guía para la aplicación del cuestionario de evaluación de clima laboral.....	72
Anexo 5. Cuestionario para la medición del clima laboral	82
Anexo 6. Modelo de entrevista semi- estructurada.....	83
Anexo 7. Correo electrónico para la coordinación de levantamiento de información.....	84
Anexo 8. Imágenes de la recolección de información a servidores públicos.....	85
Anexo 9. Audio de la entrevista a la Directora Regional de Trabajo y Servicio Público	85
Anexo 10. Base de datos	86
Anexo 11. Alfa de Cronbach.....	90
Anexo 12. Solicitud de certificado de levantamiento de información emitida por la institución..	91
Anexo 13. Certificación- Traducción del Resumen al idioma inglés	92

1. Título.

“Diagnóstico del clima organizacional de los servidores públicos en la Dirección del Trabajo y Servicio Público Matriz Loja, de la ciudad de Loja, periodo 2023”.

2. Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como propósito desarrollar un diagnóstico del clima organizacional en la Dirección del Trabajo y Servicio Público Matriz Loja de la Ciudad de Loja periodo 2023, con la finalidad de evaluar la variable del clima organizacional y determinar las áreas que podrían beneficiarse de mejoras en favor de la satisfacción, el compromiso y el rendimiento de los servidores públicos. La investigación como tal, adopta un enfoque tanto cuantitativo y cualitativo, implicando la recolección de información a través de encuestas y entrevistas, haciendo uso de métodos de investigación tales como: Analítico- sintético y documental, permitiendo así realizar un diagnóstico integral en relación a las cinco dimensiones del clima organizacional propuestas en el *Cuestionario de evaluación de clima laboral* del autor Jimmy Jumbo. Cabe mencionar que, treinta y cuatro servidores públicos conformaron la población de estudio, de tal manera que los resultados arrojaron un puntaje de 68,15; lo que permite afirmar que entre el 68% y el 69% de colaboradores perciben que el clima organizacional en la institución se encuentra en un nivel “*Aceptable*”. Es de señalar que la dimensión mejor valorada es la de *relaciones interpersonales*, denotando que dentro de la institución los vínculos de afinidad son positivos y que la colaboración, el compañerismo, el apoyo, la amistad y el respeto influyen en la construcción de un buen clima laboral.

Palabras clave: Diagnóstico, clima organizacional, servidores públicos, dimensiones.

2.1.Abstract

The purpose of this research work is to develop a diagnosis of the organizational environment in the Department of Labor and Public Service Matrix Loja in Loja city period 2023, in order to evaluate the organizational climate variable and determine the areas that could benefit from improvements in favor of satisfaction, commitment and performance of public servants. The research as such, adopts a quantitative and qualitative approach, involving the collection of information through surveys and interviews, making use of research methods such as: analytical-synthetic and documentary, thus allowing a comprehensive diagnosis in relation to the five dimensions of organizational climate proposed in the work climate evaluation questionnaire of the author Jimmy Jumbo. It is worth mentioning that thirty-four public servants made up the study population, so that the results showed a score of 68.15; which allows affirming that between 68% and 69% of collaborators perceive that the organizational climate in the institution is at an "Acceptable" level. It should be noted that the most highly valued dimension is that of interpersonal relations, indicating that within the institution the bonds of affinity are positive and that collaboration, companionship, support, friendship and respect influence the construction of a good working environment.

Keywords: Diagnosis, organizational climate, public servants, dimensions.

3. Introducción

En los últimos años, el trato de los niveles jerárquicos superiores a sus subordinados, las relaciones de los grupos de trabajo, las malas actitudes, los sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja y hacia el propio rol profesional, así como la percepción individual de encontrarse emocionalmente agotado se han convertido en las principales razones para el desarrollo de síntomas de agotamiento físico y mental que desembocan en la cronificación del estrés laboral (*lo que se conoce como: síndrome de burnout*) (Orna-Tiburcio & Trinidad, 2021). Estas son situaciones que afectan directamente al clima organizacional de las instituciones del Ecuador, además de otros factores de riesgo psicosocial que actualmente desestabilizan la salud mental y física de los colaboradores. En dicho contexto, las entidades públicas nacionales han enfrentado varios desafíos en cuanto a su clima organizacional como: *la falta de transparencia, corrupción, la falta de incentivos y el bajo compromiso con los empleados*, y dada la influencia del clima organizacional en la satisfacción, el compromiso y la productividad de los colaboradores, estos últimos denotan una desmotivación e interés por cumplir con sus actividades por ello resulta importante diagnosticar el clima laboral en dichas organizaciones (Ramos & Tejera, 2017).

Respecto a ello, existen pocas investigaciones que tienen como objetivo diagnosticar el clima organizacional en las instituciones del Estado Ecuatoriano, por consiguiente, la presente investigación tuvo como finalidad examinar el clima organizacional de la Dirección de Trabajo y Servicio Público Matriz Loja, de la ciudad de Loja, periodo 2023, bajo cinco dimensiones que según autores como Robbins & Judge; Bass & Riggio; y, Deci & Ryan citados por Jumbo (2023) son aquellas que tienen mayor influencia en los servidores públicos, las mismas que son: *comunicación, relaciones interpersonales, liderazgo, reconocimiento y autonomía*. Se destaca el hecho de que la institución objeto de estudio no presentó antecedentes referentes al diagnóstico del clima laboral, por lo que establecer el nivel de clima laboral resultó relevante para comprender la salud y la dinámica de la organización, y de lugar a elaborar un plan de mejoras que permita implementar cambios positivos en la organización de tal manera que el clima laboral no sea un impedimento para el desarrollo óptimo de las actividades cotidianas de los colaboradores.

Para sustentar la investigación se construyó un marco teórico base para analizar y explicar la variable investigada, además de ser usado como fundamento en la discusión de los resultados obtenidos. Para la metodología, se utilizaron los métodos analítico- sintético y documental, y

técnicas como: la encuesta (*cuya confiabilidad fue medida con el uso del Alfa de Cronbach*) y la entrevista, las cuales estuvieron orientadas de acuerdo a los lineamientos de la *Guía para la aplicación del cuestionario de evaluación de clima laboral (Ver Anexo 4)*. A partir de los resultados de la recolección de información, fue posible determinar las áreas en las que se podía mejorar para optimizar la satisfacción, el compromiso y el rendimiento de los 34 servidores públicos que integran la Dirección de Trabajo y Servicio Público Matriz Loja proponiendo un plan de mejoras para cada dimensión e ítem en la que los niveles directivos podrían enfocar sus esfuerzos con el fin de conducir a que el clima organizacional sea una fortaleza institucional para el logro de los objetivos. En el segmento de discusión, se interrelacionan los resultados obtenidos con la revisión bibliográfica previamente realizada y presentada, en las conclusiones se detalla que la percepción sobre el clima organizacional está en el promedio, lo cual significa que *“la entidad cuenta con un ambiente de trabajo normal aunque existen elementos que deben ser mejorados y/o sostenidos”* (Jumbo, 2023), como parte antepenúltima se redactan ciertas recomendaciones que la entidad pudiese considerar en beneficio del bienestar y desempeño laboral. Para culminar el desarrollo del documento, se presenta un listado completo de toda la bibliografía empleada y se anexa información complementaria que fue relevante para el desarrollo del trabajo de investigación.

4. Marco teórico.

4.1. Antecedentes.

Desde los años 80 hasta la actualidad, como lo menciona Viramontes et al. (2020), el estudio del clima laboral fue objeto de grandes controversias debido a la complejidad de su diagnóstico, medición y análisis. Sin embargo, en 1927 el sociólogo Elton Mayo llevó a cabo estudios sobre las condiciones de trabajo en la fábrica Hawthorne de Western Electric en Chicago, cuyos resultados sorprendieron a los investigadores de aquel tiempo, pues se demostró que las condiciones socio psicológicas del ambiente laboral podían tener mucha más importancia potencial que las condiciones físicas del lugar de trabajo (Aula psi, n.d.). Es por ello que, a lo largo del tiempo, se han buscado los métodos para mejorar el entorno laboral en las organizaciones y es ahí, donde el estudio del clima organizacional toma relevancia, gracias a autores y académicos que han contribuido significativamente a su desarrollo y difusión. Uno de los pioneros en este campo es Kurt Lewin, un psicólogo social considerado el padre de la teoría del campo en la psicología, quien

sentó las bases para el análisis del ambiente laboral y su influencia en el comportamiento de los individuos dentro de una organización (Díaz-Guerrero, 1972).

Posteriormente, otros investigadores y teóricos como Douglas McGregor, Rensis Likert y Frederick Herzberg también realizaron importantes aportaciones al estudio del clima laboral, cada uno desde enfoques distintos, pero todos contribuyendo a comprender la importancia del entorno de trabajo en el desempeño y satisfacción de los colaboradores en el sector público. De tal manera, que a continuación, se han recopilado algunas investigaciones de los últimos años sobre este tema.

4.1.1. Estudios Internacionales.

4.1.1.1. Estudio en Hyderabad, India.

El estudio titulado “*Clima organizacional, oportunidades, retos y bienestar psicológico de los empleados que trabajan a distancia durante la pandemia de Covid-19: Un enfoque de modelo lineal general con referencia a la industria de la tecnología de la información en Hyderabad*” refiere a una investigación sobre el impacto positivo de los acuerdos de trabajo flexible, las relaciones y la confianza interpersonal y sus efectos positivos para hombres y mujeres en la satisfacción laboral (Prasad et al., 2020). El estudio se centra en el trabajo a distancia de los colaboradores del metro de Hyderabad durante el Covid-19, usando una encuesta empírica de ocho factores independientes: *Trabajo en equipo (1), Comunicación (2), Compañeros (3), Factores relacionados con el trabajo (4), Políticas de la organización (5), Clima de la organización (6), Satisfacción laboral (7), Factores psicológicos (8)*; y como variable dependiente al: Bienestar psicológico de los colaboradores. Los resultados del análisis multivariante indican que la comunicación, el clima de la organización, las políticas de la organización, la satisfacción laboral y los factores psicológicos influyen significativamente en el bienestar psicológico de los colaboradores del sector de las tecnologías de la información.

4.1.2. Estudios Regionales.

4.1.2.1. Estudio en Asunción, Paraguay.

En algunas instituciones, los índices de rendimiento de las competencias organizacionales muestran una tendencia baja, lo cual es preocupante considerando las metas organizacionales; lo

que para Villalba (2021) está delimitado por la creciente competitividad y agresividad del mercado, además de la falta de políticas internas que promuevan acciones formativas para ampliar los conocimientos, habilidades, aptitudes y conductas de los trabajadores de una organización. Es así que la investigación titulada “*Diagnóstico del clima organizacional en colaboradores de una empresa financiera en Asunción, Paraguay*”, luego de levantar información en una empresa financiera con un instrumento conformado por 21 reactivos y 6 dimensiones (*Trabajo en equipo, comunicación, igualdad, condición física, liderazgo y motivación*) concluye que las empresas deben de implementar políticas de fidelización como planes de formación profesional, planes de motivación, políticas de igualdad, entre otros, con el fin de valorizar los puestos de trabajos y lograr de este modo un clima organizacional que vaya enfocado a la productividad laboral de los colaboradores.

4.1.2.2. Estudio en Chiclayo, Perú.

La investigación de Briones (2019) titulada “*Diagnóstico del clima organizacional. Caso una empresa de telecomunicaciones con sede Chiclayo, 2019*” presenta un diagnóstico situacional en el nivel de realización en la empresa de telecomunicaciones, además de determinar el grado de involucramiento laboral, el nivel de supervisión, comunicación y el nivel de condiciones laborales de la empresa. El estudio estuvo enfocado en treinta colaboradores, cuyas respuestas a la encuesta instrumento de levantamiento de información, dieron como resultado un clima organizacional muy deficiente, permitiendo recomendar que los directivos pongan mayor atención a su talento humano para el beneficio de la empresa y su trascendencia.

4.1.2.3. Estudio en Lima, Perú.

El estudio titulado “*Diagnóstico del clima organizacional*”, presenta resultados positivos respecto al diagnóstico elaborado, pues la autora se enfoca en gestionar la efectividad organizacional de los trabajadores con el fin de lograr un mejor lugar para trabajar, que contribuya, al mismo tiempo, al logro de los objetivos estratégicos de la empresa, logrando identificar los colaboradores más efectivos y concluyendo que la gestión positiva del clima organizacional tiene impacto directamente proporcional con los ingresos y rentabilidad del negocio. Así como que, la comunicación fluida durante todo el proceso de diagnóstico de clima laboral, a todo nivel, favorece el éxito de las investigaciones de este tipo (Simón, 2019).

4.1.3. Estudios Nacionales.

4.1.3.1. Estudio en el cantón Piñas.

Con el objetivo de realizar un diagnóstico al clima laboral en el Hospital Luis Moscoso Zambrano, la autora Rios (2019) realiza una investigación basada en seis dimensiones: *Liderazgo; Recompensa; Identidad; Motivación; Comunicación; Apoyo*, que influyen en el clima organizacional, aplicando encuestas a los servidores y trabajadores y entrevistas a los directivos de la institución. Así, su investigación concluye mencionando que para el periodo de estudio existía una percepción de los servidores positiva para las dimensiones de recompensa e identidad, verificando que las mismas afectan el desempeño laboral del personal positivamente, lo que desemboca en un cumplimiento efectivo de objetivos y metas de cada unidad y de la institución.

4.1.3.2. Estudio en el cantón Catamayo.

La autora Burí (2020), realiza un análisis exhaustivo del Clima Organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Catamayo durante el año 2019, identificando los factores que influyen en la institución. Es así, que aplica un instrumento que le permite concluir que factores como: *La disponibilidad de recursos, la estabilidad y el sentido de pertenencia* tienen una influencia positiva en la institución; mientras que, factores como: *Valores colectivos; Estilo de dirección; Retribución y Relaciones Interpersonales* necesitan mejorarse pues la percepción de aquellos factores hace que el clima organizacional se ubique en un nivel promedio, utilizando una Escala de Clima Organizacional estandarizada.

4.2. Bases teóricas.

Entre las diferentes teorías que abordan el clima organizacional en las instituciones, a continuación, se describen algunas de ellas, las mismas que se configuran como la base teórica de la investigación orientando el enfoque del estudio y facilitando entender el porqué de los resultados y cómo estos se relacionaron con las expectativas teóricas:

4.2.1. Teoría de liderazgo transformacional.

El liderazgo transformacional, se entiende como un proceso de dirección basado en la idealización, motivación, estimulación intelectual y consideración individualizada; el cual procura

motivar e incentivar a los colaboradores a que participen en los cambios del entorno interno y así mismo alcancen su máximo potencial y trabajen en pro beneficio de la organización (Rojas, 2023), se diferencia de otros tipos de liderazgo como el autoritario o el transaccional, por el hecho de que el liderazgo transformacional se basa en la confianza, la visión y la colaboración. Pues, este último hace que el líder posea *“la habilidad de desarrollar y movilizar el recurso humano hacia los niveles más altos de satisfacción, es decir que los colaboradores consigan más de lo que esperan conseguir por ellos mismos”* (Vidal, 2017).

Además, Bernard Bass (1985) desarrollador de esta teoría, menciona que el liderazgo transformacional mejora la *“imagen organizacional, el reclutamiento de la organización, selección, promoción, gestión de la diversidad, trabajo en equipo, la formación, el desarrollo y la capacidad de innovar”* (Barboza & Chirca, 2019).

4.2.2. Teoría de la autodeterminación.

La Teoría de la Autodeterminación (TAD) fue desarrollada por Edward L. Deci y Richard M. Ryan en la década de 1980, esta teoría se enfoca en el reconocimiento de los sentimientos y en las oportunidades para la auto-dirección, ya que se ha observado que amplían la motivación intrínseca al permitir un mayor sentido de autonomía. (Ryan & Deci, 1985). En ese sentido, Robbins & Judge (2009) conceptualizan la *autonomía* como el grado en que el trabajo proporciona libertad sustancial, independencia y discrecionalidad al individuo para que programe sus labores y determine los procedimientos por usar para llevarlo a cabo.

4.2.3. Teoría del Capital Humano.

El autor Schultz aborda el concepto de adquisición de capital humano como un proceso para obtener conocimientos y habilidades con el fin de aumentar la productividad y generar ganancias. La obtención de estas habilidades requiere una inversión específica. Schultz argumenta que esta inversión en capital humano puede mejorar significativamente la calidad del trabajo humano y aumentar la productividad. Además, sostiene que aumentar los gastos para mejorar las capacidades del capital humano resulta en un rendimiento positivo en la productividad laboral. A criterio del autor, existe una conexión directa entre la cantidad de inversión en capital humano y las diferencias en los ingresos de las personas (Martínez, 2019).

4.3.Marco legal.

4.3.1. Constitución de la República del Ecuador.

La carta magna del Ecuador tiene un rol importante en la sociedad, aún más en la actividad laboral de los ecuatorianos, a continuación, se presentan los artículos que se relacionan al clima organizacional:

Art. 33. - El trabajo es un derecho y una obligación social, además de ser un aspecto económico esencial que brinda realización personal y sustenta la economía. El Estado tiene la responsabilidad de asegurar el respeto a la dignidad de los trabajadores, proporcionar una vida digna, salarios justos y condiciones laborales saludables y libres para aquellos que realizan una actividad física o intelectual a cambio de compensación. (CRE, 2008, art 33)

En otras palabras, el Estado debe garantizar mejoras en diversos aspectos y situaciones para asegurar que las actividades laborales se lleven a cabo en condiciones óptimas, y así cumplir con los objetivos de las instituciones. El trabajo, entendido como cualquier forma de labor física o mental realizada por individuos a cambio de una remuneración, es fundamental en la sociedad y debe estar respaldado por el gobierno para asegurar su realización en condiciones justas y saludables.

Art 226. – Establece que los líderes y administradores de las instituciones estatales deben adoptar enfoques y estrategias que aseguren el respeto y cumplimiento de las obligaciones y derechos de los servidores, siempre que estén alineados con las funciones asignadas por el Estado.

Art 229. – De las servidoras y servidores públicos. “(...) Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables. La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público y regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores”.

“(...) La remuneración de las servidoras y servidores públicos será justa y equitativa, con relación a sus funciones, y valorará la profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia” (CRE, 2008, art 229).

En tal contexto, se considera al clima organizacional como parte del talento humano, además de que se referencia al artículo 229 en su inciso sobre las remuneraciones, en vista de que luego de haber revisado cierta literatura respecto al tema de investigación, la remuneración se considera uno de los factores que tiene cierto efecto en la satisfacción y, por lo tanto, en el bienestar y satisfacción de los individuos.

El Art 325 de este mismo estatuto, menciona como obligación del Estado el garantizar el derecho al trabajo. *Reconociendo a todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores*, así pues, este artículo influye en la investigación de manera que lo que se busca es determinar el nivel de clima organizacional y hacer ciertas recomendaciones pertinentes según los resultados obtenidos (CRE, 2008, art 325).

Art 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

“(…) 5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar” (CRE, 2008, art 326). Por tanto, diagnosticar el clima organizacional es un derecho para los servidores públicos de la Dirección de Trabajo en la ciudad de Loja.

4.3.2. Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP).

Art 22. – Los servidores públicos tienen la obligación de desempeñar sus funciones con diligencia, eficacia y empatía, procurando el beneficio colectivo y manejando los recursos estatales con responsabilidad. Asimismo, deben acatar y mostrar respeto por las instrucciones legítimas de sus superiores jerárquicos, excepto cuando estas contravengan la Constitución y las leyes, en cuyo caso pueden negarse por escrito. Su compromiso se extiende a preservar la integridad de los activos estatales, manteniendo y administrando adecuadamente documentos, equipos y otros bienes encomendados a su cuidado. Deben ejercer sus tareas con lealtad institucional, honradez y transparencia, en consonancia con los objetivos de su entidad y administrar fondos públicos con base en los principios de legalidad, eficacia, economía y eficiencia, rindiendo cuentas de sus acciones. Además, se les requiere cumplir con los lineamientos en desarrollo institucional, recursos humanos y compensaciones conforme a las disposiciones legales vigentes (LOSEP, 2018, art 22).

Art 23. – Derechos de las servidoras y los servidores públicos.

Son derechos irrenunciables de las servidoras y servidores públicos:

a) Gozar de estabilidad en su puesto;

l) Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar (LOSEP, 2018, art 23).

4.3.3. Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público.

Art 228. – Las entidades garantizarán a los servidores públicos el derecho de ejercer sus funciones en un entorno apropiado y favorable que salvaguarde su bienestar laboral, incluyendo la protección y mejora de su salud física, mental, social y emocional. Para lograrlo, el Estado, a través de las máximas autoridades de las instituciones estatales, implementará programas integrales de salud ocupacional (Reglamento General a La Ley Orgánica Del Servicio Público, 2018, art 228).

Art. 236. – En el contexto del programa completo de salud ocupacional, el Estado contribuirá como parte del programa de bienestar social, cuyo propósito es promover tanto el crecimiento profesional como personal de los servidores públicos, en un entorno organizacional respetuoso y humano que resguarde su bienestar físico, emocional y el de sus familias. Esto incluye lo siguiente: los beneficios de transporte, alimentación, uniformes y servicios de guardería, los cuales deberán ser establecidos y regulados por el Ministerio de Relaciones Laborales. En estos lineamientos se especificarán las características técnicas vinculadas a la salud ocupacional, así como los límites de gastos para cada uno de estos beneficios, previa asignación de recursos presupuestarios adecuados (Reglamento General a La Ley Orgánica Del Servicio Público, 2018, art 236).

4.3.4. Reglamento de Seguridad y Salud de los trabajadores y mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo.

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social tiene atribuciones generales que incluyen supervisar la mejora del entorno laboral y la normativa asociada a la prevención de riesgos laborales, utilizando los recursos adecuados y siguiendo las indicaciones del Comité

Interinstitucional (Reglamento de Seguridad y Salud de Los Trabajadores y Mejoramiento Del Medio Ambiente de Trabajo, 2012, art 5).

4.4.Marco referencial.

4.4.1. La Dirección del Trabajo y Servicio Público Matriz Loja.

Es una institución que regula y fomenta el trabajo digno con procesos ágiles y personal altamente calificado para brindar servicios de calidad y calidez en la provincia de Loja en dicho ámbito. Por medio de este ente, se cumplen las disposiciones del Ministerio de Trabajo, fomentando las políticas y estrategias para la generación de empleo estable, la formalización laboral, la protección a los desempleados, la formación de los trabajadores, la movilidad laboral, las pensiones y otras prestaciones. Sus pilares fundamentales son la ciudadanía, la política, los procesos y los recursos (Ministerio del Trabajo, 2022).

4.4.1.1.Misión, Visión y Valores.

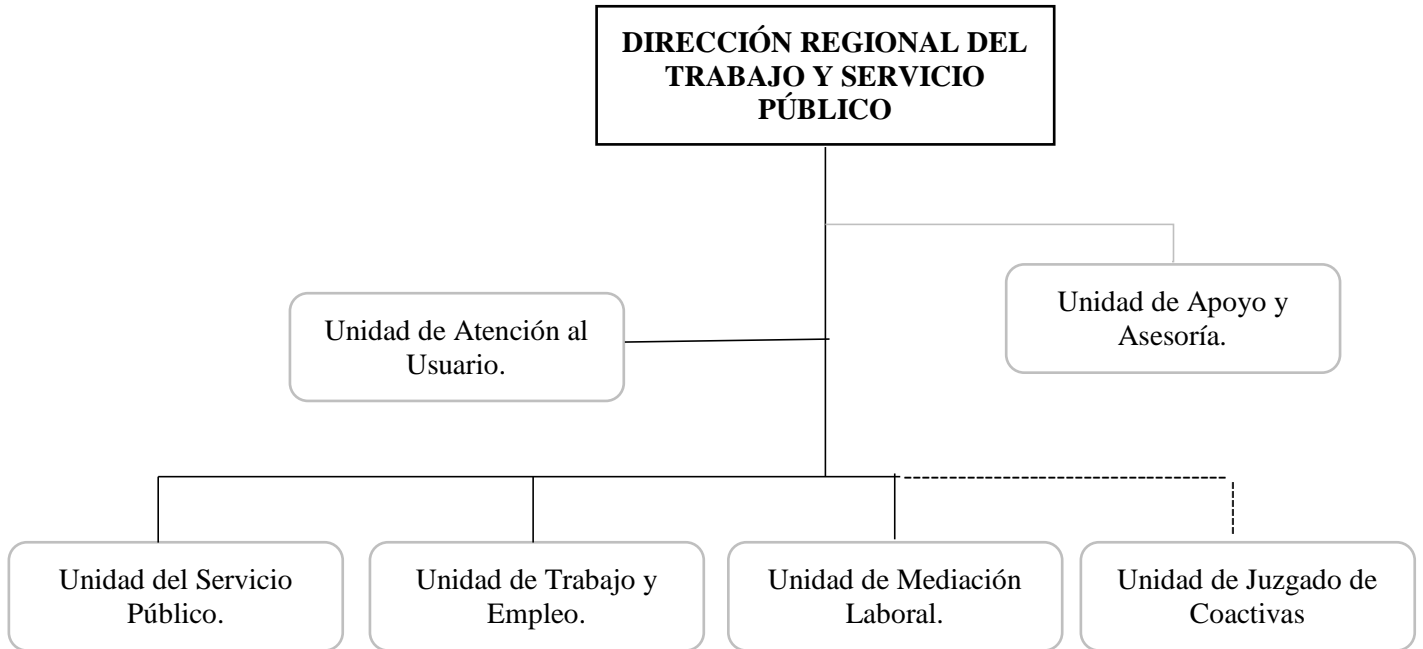
La misión de la Dirección está enfocada a la regulación y el control del cumplimiento a las obligaciones laborales mediante la ejecución de procesos eficaces, eficientes, transparentes y democráticos enmarcados en modelos de gestión integral, para conseguir un sistema de trabajo digno, de calidad y solidario para tender hacia la justicia social en igualdad de oportunidades. Así mismo, su visión está enfocada a lograr ser un referente a nivel nacional e internacional como la institución que fomenta el trabajo digno en igualdad de oportunidad y trato, lidera el desarrollo del talento humano, institucionaliza el diálogo social e impulsa la auto organización democrática, con procesos ágiles y personal altamente calificado para brindar servicios de calidad y calidez, promover una Cultura laboral y garantizar el cumplimiento de los derechos individuales y colectivos de la ciudadanía laboral.

Sus principales valores son la integridad, la transparencia, la calidez, la solidaridad, la colaboración, la efectividad, el respeto, la responsabilidad y la lealtad (Ministerio del Trabajo, 2022).

4.4.1.2.Organigrama Institucional.

Figura 1

Organigrama de la Dirección del Trabajo y del Servicio Público Matriz Loja.



Nota. Información al 25 de agosto de 2023. Adaptado de: Organigrama Institucional, por Ministerio de Trabajo (2022).

4.5.Marco Conceptual.

Gran parte de organizaciones en los últimos años han considerado el tema del clima organizacional como un elemento de gran importancia e influencia en el cumplimiento de sus objetivos, por lo que se empiezan a generar estrategias tendientes a mejorar las condiciones morales y mentales de los colaboradores. De aquí, surge la necesidad de estudiar el clima organizacional como una herramienta clave en el desarrollo integral de las personas e igualmente relevante para la satisfacción y la productividad que fue, es y será la principal preocupación de los directivos de las organizaciones.

4.5.1. Clima organizacional en el sector público.

El término “*clima*” aparece por primera vez en el año 1939, no obstante, es en años posteriores cuando se comienza a comprender y elaborar el concepto con más detalle. Autores de aquel tiempo habían reconocido que las organizaciones representaban “*entornos psicológicamente significativos para sus miembros*” (Jaime & Araujo, 2007). En ese contexto, en 1968, Litwin y Stringer ofrecieron una definición inicial del clima organizacional desde dos enfoques diferentes, inicialmente lo consideraron como un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que interactúan en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación (Díaz et al., 2019). Desde una perspectiva estructural, luego lo describieron como un “*filtro*” que categoriza aspectos objetivos como la estructura, el liderazgo y la toma de decisiones, evaluando el clima como la manera en que se percibe la organización. Por otro lado, desde una perspectiva perceptual, conceptualizaron el *clima* como la percepción global y dinámica que los profesionales tienen de su entorno laboral en una organización, es decir, del ambiente en el que llevan a cabo sus actividades laborales (González et al., 2021).

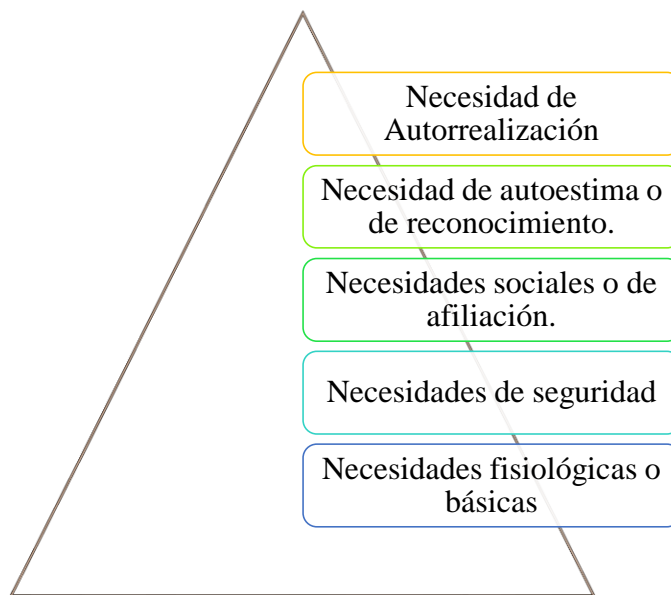
Es así que, hacer mención a “*clima organizacional*” implica abordar un conjunto de elementos y factores interrelacionados que influyen positiva o negativamente en el entorno laboral. Esto se debe a que el clima proporciona una perspectiva completa, realista y diversa de la organización en su conjunto. Por ende, para los autores Esquivel et al. (2020) el clima organizacional desempeña un papel crucial en el crecimiento, la evolución y la capacidad de adaptación de una entidad al entorno externo. Una organización con un ambiente rígido y una estructura poco definida y estática puede encontrarse en desventaja frente a sus competidores, corriendo el riesgo de entrar en una fase de decrecimiento incontrolado.

La Organización Internacional del Trabajo (2016) citado por Obando (2020), menciona que *clima organizacional* es referirse a la “*combinación de factores biológicos, psicológicos y sociales*”, los mismos que al ser integrados buscan satisfacer las necesidades de las personas. Conforme a esto, Abraham Maslow, propone una teoría psicológica y la configura como una pirámide o jerarquía de cinco grupos de necesidades humanas (*fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento y de autorrealización*) en donde solo las necesidades no satisfechas

influyen en el comportamiento de las personas, pues para su criterio la necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno (Maslow, 1991).

Figura 2

Pirámide de Maslow.



Nota. Información obtenida del artículo periodístico “Las necesidades humanas” de Abraham Maslow (1991).

Aunque originalmente se pensó que la teoría de Maslow únicamente serviría para entender las motivaciones individuales, también se puede aplicar en las instituciones públicas de varias maneras:

1. Asegurándose de que los servidores tengan condiciones de trabajo seguras, salarios justos, acceso a atención médica y otras comodidades básicas.
2. Fomentando un ambiente de trabajo colaborativo, promoviendo relaciones interpersonales saludables y brindando oportunidades para la construcción de equipos y la colaboración.
3. Brindando retroalimentación constante y constructiva, reconocimiento por los logros y oportunidades de desarrollo profesional.
4. Ofreciendo oportunidades para el crecimiento profesional, desarrollo de habilidades y la posibilidad de asumir responsabilidades desafiantes (L. Pérez, 2020).

De tal forma, que crear un entorno donde los colaboradores se sientan seguros, valorados, reconocidos y tengan oportunidades de crecimiento, la institución va a promover un clima laboral positivo que conduzca a una mayor satisfacción, productividad y compromiso por parte de los colaboradores (Paya, 2023). Se incluye en este marco teórico, el modelo psicológico de Maslow a fin de aportar una perspectiva valiosa al entender las necesidades y motivaciones de los colaboradores en un entorno laboral.

4.5.2. Importancia del clima organizacional.

Garófalo, Petroche & Subía (2015) tal cual lo cita Obando (2020) señalan que el bienestar es uno de los objetivos más deseados por las organizaciones actualmente, puesto que, es un indicador positivo sobre las decisiones que se toman internamente en beneficio del capital humano. La importancia del clima organizacional en las instituciones entonces radica en las acciones que permiten mejorar la calidad de vida de los trabajadores. En tal sentido, Quintero (2013) citado en la gaceta científica de Agui- Ortiz (2019) expresa que el clima organizacional debe de considerarse desde la perspectiva organizacional para reducir las emociones negativas del trabajo y procurar hacia el desarrollo individual y grupal del personal. Espejo & González (2019) mantienen que es esencial tener un ambiente positivo para que los trabajadores puedan desempeñar sus funciones de manera efectiva y para que la organización pueda experimentar un crecimiento exitoso. Además, según otras investigaciones, las generaciones de trabajadores actuales valoran y significa mucho para ellos que la dirección se preocupe por cuidar su bienestar, a lo que ellos responden como un mayor aumento de la productividad en la realización de sus funciones.

De allí, que diagnosticar el clima organizacional se vuelva un tema de investigación relevante pues da lugar a que se logre comprender la salud y la dinámica de una organización. Y permite a los líderes abordar problemas, mejorar la calidad de vida laboral y crear un entorno que fomente el compromiso y la eficacia.

4.5.3. Dimensiones del clima organizacional.

Masegosa (2019) considera que el clima laboral al no estar estrechamente relacionado con las funciones de la entidad, los principales factores de tipo organizacional como de tipo psicológico

que influyen directa e indirectamente en la satisfacción son: *La flexibilidad y comunicación en la empresa; salario, equipamientos adecuados; y, motivación.*

Por otro lado, Benítez (2021) relaciona el concepto de bienestar laboral como resultado de un buen clima laboral, en el cual, influyen tres componentes principales: *Liderazgo, Compromiso y entorno de trabajo.* Coincidiendo con la perspectiva de la autora citada anteriormente, Santander (2019) menciona 8 variables del clima organizacional: *Estructura, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación, control y comunicación,* con esto es correcto asimilar que el bienestar laboral depende de factores mayormente internos (*organizacionalmente hablando*).

De hecho, se puede inferir que el bienestar laboral según varios resultados de investigaciones internacionales, nacionales y locales, tiene una gran cercanía al entorno laboral que se promueva internamente en las organizaciones (García, 2021) y a otros factores estructurales internos que contribuyen a que el talento humano desarrolle sus actividades. Por ejemplo, el modelo de Litwin y Stringer postula la existencia de nueve dimensiones que ayudan a entender el clima organizacional, las cuales son: *Estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad* (Díaz et al., 2019).

En ese mismo orden de ideas y sustentándose en los estudios realizados por Robbins & Judge (2009), Bass & Riggio (1985) y, Deci & Ryan (1985) se describen las dimensiones que serán consideradas para el desarrollo de esta investigación, las mismas que están en concordancia con las propuesta por el autor Jumbo (2023) en el *Cuestionario de Evaluación de clima laboral* (Ver Anexo 4).

4.5.3.1. Comunicación.

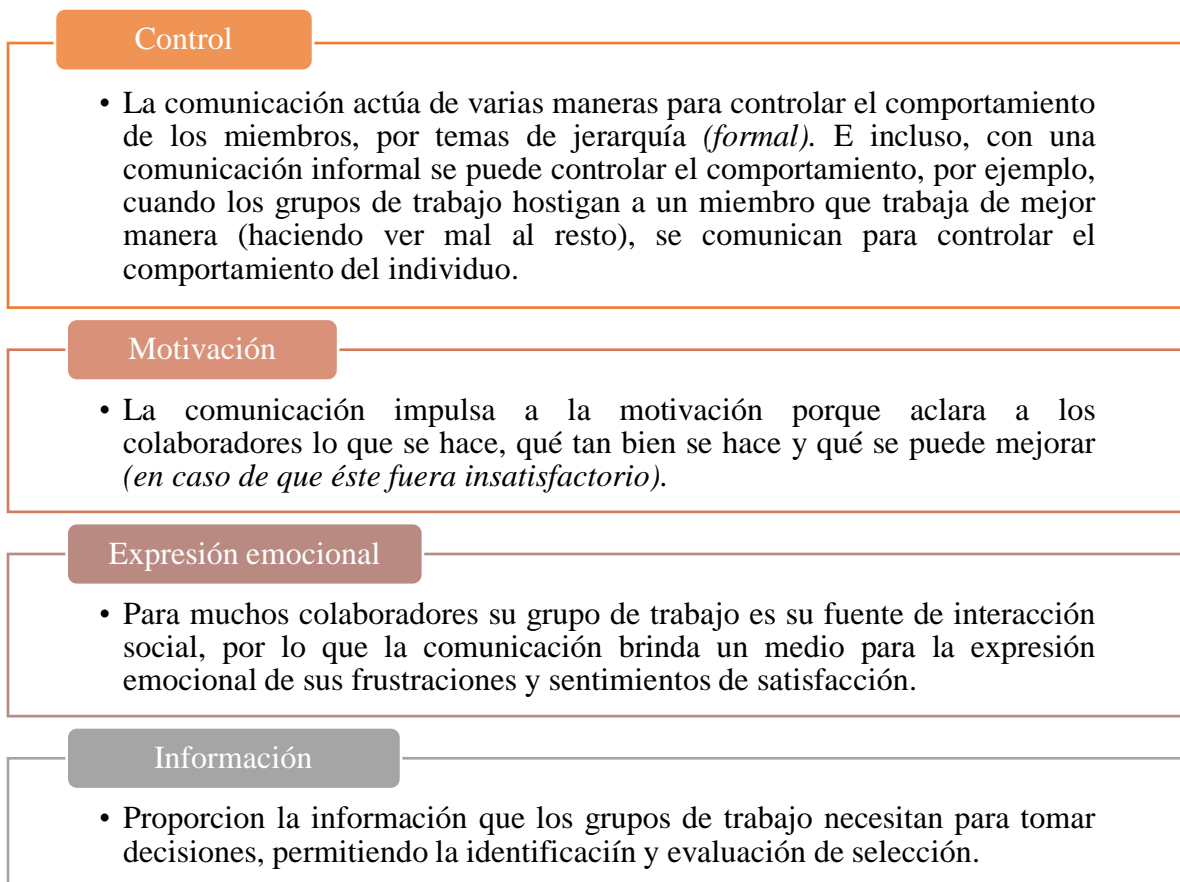
La comunicación es un factor importante en el clima laboral. De hecho, diferentes estudios y encuestas demuestran que una buena comunicación laboral no solo implica una mayor satisfacción para los trabajadores, sino que también mejora la colaboración en equipo y reduce los niveles de rotación en una compañía (Geseme, 2019). Ser conciso, preciso, claro y asertivo a la hora de comunicarse en el trabajo es valorado por los empleadores porque permite que las ideas

sean transmitidas correctamente, propiciando un buen ambiente laboral y el cumplimiento de objetivos (Capacitación y desarrollo UC, n.d.).

Robbins & Judge (2009) afirman que una comunicación perfecta “*debe incluir la transferencia y la comprensión del significado*”, de tal manera que un pensamiento e idea se transmitiera de modo que la imagen mental percibida por el receptor fuera exactamente la misma que la visión del emisor. Por lo que, los autores profundizan en las funciones que tiene la comunicación, las mismas que son:

Figura 3

Funciones de la comunicación.



Nota. Información parafraseada del texto “Comportamiento organizacional” de Robbins & Judge (2009).

A partir de ello, las organizaciones comúnmente usan una comunicación formal, en forma de *cadena* en la que cada persona sólo se comunica con su superior o subordinado inmediato (Gallardo, 2022). Es una red de comunicación que se caracteriza por ser de velocidad moderada, con una transmisión de información altamente precisa, que contribuye de manera moderada a la satisfacción de los miembros.

4.5.3.2.Relaciones Interpersonales.

El lugar de trabajo a menudo se asemeja al “*segundo hogar*” para los servidores, ya que pasan una parte significativa de su día allí, y sus colegas y supervisores llegan a tener un rol similar al de una familia extendida. Debido a este motivo, la naturaleza positiva o negativa de las relaciones ejerce una influencia considerable en las actitudes y, asimismo, en el nivel de satisfacción laboral. A opinión de, Ramírez (2019) el establecer relaciones laborales saludables, hará que la rutina laboral se vuelva menos tensionante, más colaborativa y, por consiguiente, más eficiente en términos de productividad.

Incluso, Morrison (2015) llevó a cabo un estudio para investigar el vínculo entre las percepciones de las relaciones laborales negativas y los resultados organizacionales, denotando que las personas que mantenían al menos una interacción desfavorable en el entorno laboral mostraban niveles considerablemente menores de satisfacción. Además, expresaban un compromiso organizacional reducido, formaban parte de equipos menos unidos y tenían una probabilidad considerablemente mayor de estar considerando abandonar su puesto de trabajo.

4.5.3.3.Liderazgo.

Se ha definido como la capacidad de guiar la visión de los miembros de manera no impositiva en beneficio de la organización, aprovechando el hecho de que el líder logra satisfacer sus propias necesidades. Pues el líder como lo define la autora Verde (2019) es “*un personaje que gana respeto y admiración por sus habilidades comunicativas, su desenvolvimiento y la confianza que infunde al grupo*”. De acuerdo con el modelo de contingencia de Fiedler, el estilo de liderazgo puede estar motivado hacia las personas o hacia las tareas, donde:

- ❖ **El líder motivado hacia las personas**, acostumbra a ser un líder que genera confianza por el hecho de que este individuo encuentra satisfacción en las relaciones interpersonales y el clima organizacional positivo (Areté Gestiona, 2022).
- ❖ **El líder motivado por la tarea**, suele obtener su satisfacción cuando el equipo alcanza los objetivos, este se enfoca en la estructura jerarquizada del equipo y su productividad (Areté Gestiona, 2022).

Desde luego, el liderazgo se concibe como un proceso que despierta el interés de los subordinados por alcanzar objetivos más ambiciosos, promoviendo la motivación entre colegas y permitiéndoles adoptar enfoques distintos respecto a su labor, por ello, el liderazgo transformacional es definido por Velásquez (2006) citado por Bracho & García (2013) como un proceso de cambio positivo en los seguidores, donde se centran en ayudarse de manera recíproca y armoniosa, enfocando de manera integral a la organización. En ese sentido, los autores Zohar y Tenne- Gazit (2008) citados por Jumbo (2023) mencionan que los líderes que muestran un comportamiento consistente y predecible pueden crear un ambiente de seguridad.

Dentro de esta dimensión, se valora la motivación que el superior ofrece a sus subordinados, considerando que un personal desmotivado refleja una actitud negativa en su desarrollo profesional (Pérez et al., 2019).

4.5.3.4.Reconocimiento.

El reconocimiento en el clima laboral se refiere a la valoración y apreciación que se brinda a los colaboradores por su trabajo y contribuciones en el entorno laboral. Puede manifestarse a través de elogios verbales, recompensas y bonificaciones, oportunidades de desarrollo, programas de reconocimiento formal, retroalimentación constructiva y flexibilidad laboral. El reconocimiento en el clima laboral beneficia tanto a los colaboradores como a las organizaciones, al fomentar un ambiente de trabajo positivo, mejorar la moral y el compromiso, promover la retención del talento y aumentar la productividad (Chumán & Llanos, 2018).

4.5.3.5.Autonomía.

La autonomía en el clima organizacional se refiere al grado de libertad y control que los servidores tienen sobre su trabajo y las decisiones relacionadas con él dentro de una organización.

Implica que los trabajadores tienen la capacidad de tomar decisiones, realizar tareas y desarrollar su trabajo de manera independiente, sin una supervisión excesiva o restricciones excesivas por parte de la gerencia. Las autoras Iglesias & Placencia (2019) relacionan la autonomía con el autocontrol y responsabilidad que se adquiere al realizar sus actividades de manera independiente

Una organización con una cultura de autonomía fomenta la confianza en sus servidores, reconociendo su capacidad para tomar decisiones informadas y asumir responsabilidades. Esta autonomía puede manifestarse en diversas áreas, como la flexibilidad en los horarios de trabajo, la posibilidad de abordar tareas de manera auto dirigida, la toma de decisiones en la resolución de problemas y la participación en proyectos creativos o innovadores (Sánchez et al., 2019).

El equilibrio entre estas cinco dimensiones en una organización, contribuirá a prevenir enfermedades físicas o mentales, como el estrés o el síndrome de burnout en los colaboradores, cuya relación con el diagnóstico del clima laboral se detalla a continuación, conceptualizaciones que se utilizaron para la discusión de los resultados obtenidos en la investigación.

4.5.4. Estrés laboral y clima laboral.

El estrés laboral y el clima laboral son dos aspectos fundamentales que influyen de manera significativa en el entorno de trabajo y en el desempeño de los colaboradores en una organización. El estrés laboral se refiere a las tensiones físicas y emocionales experimentadas por los trabajadores como resultado de demandas excesivas, presiones y desequilibrios entre las exigencias del trabajo y los recursos disponibles para enfrentarlas (F. Díaz et al., 2019). Por otro lado, el clima laboral engloba el ambiente psicológico y social que prevalece en la organización, incluyendo las relaciones interpersonales, la comunicación, la percepción de apoyo y la cultura organizacional (González, 2020). Un clima laboral positivo se asocia con mayor satisfacción, compromiso y rendimiento del personal, mientras que un estrés laboral elevado puede tener efectos adversos en la salud mental y física de los trabajadores, así como en la productividad organizacional (Castro, 2019).

4.5.5. Síndrome de Burnout.

Cuando se habla de clima organizacional, que a la larga proporciona bienestar, no podemos dejar de lado ciertas alteraciones del estado de salud de los colaboradores que afectan y

que se ha popularizado en los últimos años, volviéndose una preocupación para quienes están encargados de velar por la salud ocupacional en las organizaciones. Ahora bien, existen ciertos síntomas que demuestran el desgaste profesional, los mismos que deben de ser razones para que los directivos tomen algunas medidas en beneficio de reducir los riesgos labores para el talento humano de la institución, De hecho, muchas investigaciones se han enfocado en buscar una conceptualización para explicar y entender dicho desgaste físico y mental que años atrás había sido considerado un tema tabú pero que gracias a la aceptación de profesionales de la salud pudo atraer el interés de varios investigadores, así pues, una de las definiciones clásicas que propone la psicóloga social Maslach (1993) a favor del síndrome de burnout, es que éste síndrome implica una *“despersonalización y reducción de la realización personal que puede ocurrir entre individuos que trabajan con otras personas en alguna capacidad”*. Apoyando dicha conceptualización Burke (1987), explica el burnout como un proceso de adaptación del estrés laboral, que se caracteriza por desorientación profesional, desgaste, sentimientos de culpa por falta de éxito profesional, frialdad o distanciamiento emocional y aislamiento (Martínez, 2010), dicho planteamiento es apoyado por el médico psiquiatra Herbet Freudengerber en 1974, cuyas investigaciones realizadas en aquel año, postulaban la definición del síndrome de burnout como un estado al que el sujeto llega como consecuencia del estrés laboral (Carlin et al., 2010). Por lo tanto, dicha patología no está lejos y se puede asumir la similitud o complicidad de los términos burnout y estrés.

Resaltando la importancia que tiene para la salud, actualmente este síndrome es relacionado en cualquier ámbito, el estudio de Salazar (2021) en la Coordinación Zonal 2 del Instituto de Fomento al Talento Humano refleja que a medida que se incrementa la intensidad del agotamiento emocional, se observa una reducción en los niveles de satisfacción en el trabajo. Sin embargo, es una de las pocas investigaciones de los últimos periodos de tiempo (2019- 2023) que no solo se ha enfocado en demostrar que profesionales de la salud, son más propensos a adoptar dicho síndrome, dejando de lado, la situación laboral de otros colaboradores de diferentes áreas y que habitualmente se encuentran en ambientes tensos y exigentes que limitan *“dar su 100%”* al igual o peor que los colaboradores del área médica.

5. Metodología.

La investigación titulada *“Diagnóstico del Clima Organizacional de los servidores públicos en la Dirección del Trabajo y Servicio Público Matriz Loja, de la ciudad de Loja, periodo*

2023” tuvo un alcance de tipo descriptivo y carácter mixto “*No experimental*”, esto porque permitió producir información variada por la diversidad de fuentes y tipos de datos y análisis. Dando la oportunidad de determinar las áreas en las que resultaba necesario mejorar ciertos aspectos, en beneficio de la satisfacción, el compromiso y el rendimiento de los colaboradores. En vista de ello, se aplicaron como técnicas de recolección de información: la encuesta y la entrevista para conocer la percepción de la organización en cinco dimensiones: *comunicación, relaciones interpersonales, liderazgo, reconocimiento y autonomía*.

5.1. Área de estudio.

La Dirección del Trabajo Y Servicio Público Matriz Loja se encuentra ubicada en la Ciudad de Loja, según el Google Earth, sus oficinas se encuentran ubicadas a 3°59'56''S 79°12' 06'' W.

Imagen 1

Ubicación de la Dirección del Trabajo y Servicio Público Matriz Loja.



Nota. Imagen obtenida de Google Earth (2023)

5.2. Tipo de estudio.

El trabajo de investigación curricular fue abordado con un enfoque de carácter mixto, debido a que se requería recolectar información en material de clima organizacional por medio de encuestas y entrevistas permitiendo realizar un diagnóstico completo respecto a las cinco

dimensiones del clima organizacional propuestas en el *Cuestionario de evaluación de clima laboral (Ver Anexo 4)*, las mismas que se basan en los estudios realizados por Robbins y Judge; Bass y Riggio; Deci y Ryan mencionados por el autor Jumbo (2023).

5.3. Alcance de estudio.

El diseño que fue aplicado en el presente proyecto de investigación fue “*no experimental*”; esto porque la información que se necesitaba se la tomó tal cual se encontró en la realidad institucional de acuerdo a la información obtenida a través de la aplicación de encuestas y entrevistas a los colaboradores/ administrativos, así mismo no se manipuló ni se tuvo el control de ningún tipo de las variables.

La investigación fue de corte transversal, de manera que se recolectó información sobre una cantidad de participantes en un momento específico y se analizaron los datos para identificar patrones, relaciones y características de la población en ese momento, sin embargo, no se puede hacer inferencias sobre la evolución temporal de tal fenómeno.

La investigación fue de tipo descriptivo, ya que se pudo describir situaciones y eventos que permitieron saber el por qué y para qué fue realizada la investigación, asimismo se buscó especificar propiedades y características importantes de fenómeno de estudio.

5.4. Población (Unidad de análisis).

La Dirección del Trabajo y Servicio Público Matriz Loja, está conformada por treinta y cuatro (34) servidores públicos. Los mismos que estuvieron distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1*Distribución por edad y género de los encuestados.*

Género/ Edad	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Femenino	18	52,94%
De 28 a 32 años.	2	5,88%
De 33 a 37 años.	6	17,65%
De 38 a 42 años.	5	14,71%
De 43 a 47 años.	4	11,76%
Más de 48 años.	1	2,94%
Masculino	16	47,06%
De 28 a 32 años.	2	5,88%
De 33 a 37 años.	7	20,59%
De 38 a 42 años.	5	14,71%
De 43 a 47 años.	1	2,94%
Más de 48 años.	1	2,94%
Total general	34	100,00%

Nota. Información obtenida desde la Dirección del trabajo y servicio público Matriz Loja.

Elaboración propia.

Tabla 2*Área de trabajo de los encuestados.*

Área de trabajo	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Directivo	1	2,94%
Operativo	33	97,06%
Total general	34	100,00%

Nota. Información obtenida a partir de las respuestas del cuestionario aplicado. Elaboración propia.

5.5.Métodos de investigación.

Para el cumplimiento de los objetivos de la investigación fue necesario utilizar métodos que permitan recolectar información cualitativa pero que al analizarlos también fueran útiles cuantitativamente. Para la recolección de los datos pertinentes se emplearon fuentes de información

primarias y secundarias, esto debido a que se levantaron encuestas a todos los servidores públicos y entrevistas a la directora de la institución.

5.5.1. Método analítico- sintético.

Permitió identificar y conceptualizar cada una de las dimensiones que inciden en el clima organizacional según el *Cuestionario para la medición de clima laboral (Ver Anexo 4)*, para lograr el propósito de la investigación, el mismo que fue desarrollar un diagnóstico del clima organizacional en la Dirección del Trabajo y Servicio Público Matriz Loja. De tal manera, que diera lugar a hacer un análisis de la información recolectada sobre las cinco dimensiones analizando e interpretando los resultados obtenidos para presentarlos en tablas con su respectivo puntaje y porcentaje del total de cada dimensión. Facilitando establecer el nivel de clima organizacional de la institución y proponer un plan de mejoras en función de los resultados obtenidos. Consecuentemente, el método también fue útil para formular las conclusiones correspondientes.

5.5.2. Método documental.

El método en mención permitió revisar los referentes teóricos tales como leyes, reglamentos, políticas, disposiciones legales y bibliografía necesaria para fundamentar la discusión de la investigación, este método se realizó valiéndose de fuentes académicas disponibles en la web.

5.6.Procedimientos o técnicas.

5.6.1. Alfa de Cronbach.

Para medir la fiabilidad y evaluar la correlación de los ítems del instrumento para el levantamiento de información (*Cuestionario*), se utilizó el coeficiente alfa descrito por Lee J. Cronbach. El objetivo de haber utilizado este procedimiento, fue para que la investigadora se asegure de que las preguntas del cuestionario midan de manera coherente las dimensiones del clima laboral, contribuyendo a la validez y solidez de los resultados.

Su interpretación, será que cuanto más se acerque el índice al extremo 1, mejor es la fiabilidad, considerando que existe confiabilidad a partir del 70%.

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

- **K** es el número de ítems/ preguntas.
- $\sum S_i^2$ es la suma de las varianzas individuales de las respuestas de las preguntas del cuestionario.
- **St²** es la varianza de la suma de los ítems/ preguntas.
- **α** es el coeficiente de Cronbach.

5.6.2. Encuesta.

La encuesta fue utilizada para diagnosticar el clima laboral existente en la institución, pues ayudó a recopilar la información necesaria sobre las cinco dimensiones del cuestionario propuesto por el autor Jimmy Jumbo (*Ver Anexo 4*). A partir de las respuestas que dieron los treinta y cuatro servidores públicos por medio de google forms, fue posible establecer el nivel de clima laboral de la institución. Incluso, a partir de aquellas respuestas se identificaron las áreas objetivo para diseñar el plan de mejoras. Para mayor comprensión sobre la estructura de la encuesta e interpretación de la misma, se presenta la siguiente información:

5.6.2.1. Opciones de respuesta.

Para la medición de la encuesta, se utiliza una escala de Likert ya que se ha demostrado que constituye una herramienta sólida y precisa para la medición de constructos psicológicos de carácter complejo. Siguiendo esta premisa, las alternativas de respuesta fueron diseñadas en una escala Likert que abarca desde "*Completamente de acuerdo*" hasta "*En desacuerdo*", otorgando a cada opción de respuesta un valor de puntuación entre 1 y 4.

Tabla 3*Opciones de respuesta y puntuación.*

Opciones de respuesta	Puntuación
Completamente de Acuerdo	4
Parcialmente de Acuerdo	3
Poco de Acuerdo	2
En desacuerdo	1

Nota. Tomada de la Guía para la aplicación del cuestionario de evaluación de clima laboral de Jumbo, J.W. (2023)

5.6.2.2.Preguntas.

El cuestionario está diseñado con 25 preguntas en concordancia con el *Cuestionario para la medición del clima laboral*, las mismas que se han formulado en base a los estudios realizados por Robbins & Judge, Bass & Rigio y, Deci & Ryan considerando el análisis y la pertinencia de cada pregunta, estas se encuentran divididas en las 5 dimensiones.

Tabla 4*Dimensiones y preguntas.*

Dimensión	Total de Preguntas
Comunicación	5
Relaciones interpersonales	5
Liderazgo	5
Reconocimiento	5
Autonomía	5
Total	25

Nota. Tomada de la Guía para la aplicación del cuestionario de evaluación de clima laboral de Jumbo, J.W. (2023)

5.6.2.3. Indicador del clima laboral.

El indicador de clima laboral se lo obtiene a partir de las valoraciones de las cinco dimensiones descritas anteriormente, la medición se basará en una escala cualitativa y cuantitativa de acuerdo con el siguiente detalle:

Tabla 5

Indicador del nivel de clima laboral.

Nivel de clima	Calificación	Descripción
Excelente	90.01-100	La percepción sobre el clima laboral está muy por encima del promedio; lo cual significa que es una fortaleza institucional importante para el logro de los objetivos de la entidad.
Muy bueno	75.01-90	La percepción sobre el clima laboral está por encima del promedio; lo cual significa que si bien es cierto la entidad cuenta con un buen ambiente de trabajo, existen elementos que pueden ser mejorados y/o sostenidos.
Aceptable	60.01-75	La percepción sobre el clima laboral está en el promedio, lo cual significa que la entidad cuenta con un ambiente de trabajo normal y existen elementos que deben ser mejorados y/o sostenidos.
Regular	40.01-60	La percepción sobre el clima laboral está por debajo del promedio, lo cual significa que la entidad cuenta con un ambiente de trabajo poco adecuado y existe una cantidad importante de elementos que deben ser mejorados.
Deficiente	Menos de 40	La percepción sobre el clima laboral está muy por debajo del promedio, lo cual significa que la entidad cuenta con un ambiente de trabajo inadecuado y existe una tendencia marcada que indica que los elementos que lo componen requieren de medidas puntuales y urgentes para su corrección o mejora.

Nota. Tomada de la Guía para la aplicación del cuestionario de evaluación de clima laboral de Jumbo, J.W. (2023)

5.6.3. Entrevista.

La entrevista estuvo dirigida a la Directora de la institución (*Ver Anexo 6*) lo que permitió tener una imagen más completa del clima laboral, ya que, dio lugar a que la investigadora conozca más de cerca la percepción del nivel administrativo respecto a las dimensiones del clima organizacional.

5.6.4. Intervalos de confianza.

Luego de obtener los resultados al cuestionario, se utilizaron los intervalos de confianza para estimar un conjunto de valores y determinar cuál podría ser el resultado poblacional (Anderson et al., 2012) respecto al nivel de clima organizacional en la institución. Donde se sumó y restó un valor denominado “*margen de error*” que para efectos del presente trabajo de integración curricular se utilizó la siguiente fórmula:

$$x \pm t_{a/2} \frac{s}{\sqrt{n}}$$

Donde s es la desviación estándar muestral, $(1-a)$ es el coeficiente de confianza y $t_{a/2}$ es el valor de t que proporciona un área $a/2$ en la cola superior de la distribución t con $n-1$ grados de libertad.

6. Resultados.

Con el fin de realizar un diagnóstico del clima organizacional en la Dirección del Trabajo y Servicio Público Matriz Loja de la Ciudad de Loja en el año 2023, se llevó a cabo la aplicación de un cuestionario compuesto por 25 preguntas diseñado para mejorar la satisfacción el lugar de trabajo para los colaboradores.

Con la participación de los treinta y cuatro servidores públicas y para verificar que el cuestionario sea fiable y que el mismo no experimente sesgos, se utilizó el Coeficiente Alfa de Cronbach: una medida utilizada en la investigación de las ciencias sociales para evaluar la consistencia interna del cuestionario. Teniendo como resultado que el cuestionario para la medición del clima laboral es confiable en un 97% (*Ver Tabla 6*).

Tabla 6

Cálculo del Alfa de Cronbach.

K	25
ΣSi	21,6
St	322,2
α	0,97= 97%

Nota. Luego de obtener las respuestas a las 25 preguntas del cuestionario, se realizó el cálculo del alfa de Cronbach con el uso de Excel.

A continuación, se presentan los hallazgos obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario, presentando los resultados con relación a cada uno de los objetivos.

6.1. Objetivo Específico 1.

Teniendo en cuenta que el objetivo específico N° 1 de la presente investigación fue: “*Desarrollar un diagnóstico del clima organizacional en la institución*”, primeramente, se establecieron las cinco dimensiones a evaluar, las mismas que resultaron del análisis previo de la teoría del liderazgo transformacional (*Dimensión de liderazgo*) y la de la autodeterminación (*Dimensión de autonomía*), en conjunto con las conceptualizaciones propuestas por Robbins & Judge respecto a la *Comunicación, Relaciones interpersonales y Reconocimiento*. Cabe resaltar, que las dimensiones utilizadas para ejecutar el diagnóstico, son aquellas que el *Cuestionario para la medición de clima laboral* considera pertinente, de tal manera, que existió una relación entre las preguntas de la entrevista y las de la encuesta.

Inicialmente, se presentan los hallazgos obtenidos por cada dimensión de la entrevista que fue realizada a la Directora de la institución, con ayuda del modelo de la entrevista semiestructura (*Ver Anexo 6*).

Respecto a la *dimensión de comunicación* en el ámbito laboral, la servidora pública, destacó que uno de los desafíos de esta dimensión es: *la dependencia con planta central*, es decir, como Dirección de Trabajo y Servicio Público en la ciudad de Loja están sometidos a directrices que las autoridades del Ministerio de Trabajo emiten periódicamente; utilizando como canales de

comunicación el sistema Quipux y el Correo Institucional, caracterizándose por ser una comunicación “*en cadena*”, para que la transmisión de la información no se tergiverse y puedan ejecutarse las instrucciones tal cual lo disponen las autoridades.

Lo que respecta a la *dimensión de relaciones interpersonales*, la entrevistada mantuvo que por tratar temas delicados en el trabajo no se pueden establecer lazos de amistad, sino que tiene que existir una relación de subordinación.

Para la *dimensión de liderazgo*, la entrevistada comunicó que la retroalimentación constructiva y el reconocimiento se lo hace diariamente en el lugar de trabajo, teniendo en cuenta que las metas que se proponen institucionalmente son desafiantes y alcanzables.

De la *dimensión de reconocimiento*, afirmó que la institución cuenta con eventos para reconocer y premiar los logros alcanzados de manera justa para los servidores públicos con mayor trayectoria en la institución (*comúnmente*).

Y finalmente, de la *dimensión de autonomía*, la directora manifestó que ellos no están sujetos a una libertad de cómo hacer su trabajo, pues toda acción está regida a las metas, directrices y lineamientos que son dispuestos desde planta central. Sin embargo, la institución en la ciudad de Loja tiene cierto grado de libertad cuando eligen con qué metodología van a ejecutar sus procesos.

Continuando con la presentación de los resultados respecto al diagnóstico del clima laboral en la institución, se presentan los resultados del cuestionario que fue aplicado a los servidores públicos. Es de aclarar que, para el análisis se promediaron las respuestas de los treinta y cuatro servidores públicos que respondieron el cuestionario por medio de un google forms. Asimismo, al realizar la suma de puntos, se tuvieron en cuenta los valores obtenidos con todos los decimales (*aunque para la presentación de la tabla, solo se consideran dos de ellos*) para garantizar la precisión de los puntajes asociados a cada dimensión.

Dimensión de Comunicación.

Tabla 7

Resultados de la dimensión de comunicación.

Ítem	Puntuación	Frecuencia relativa	Porcentaje
1. ¿Considera que la comunicación entre los colaboradores y los directivos es clara y efectiva?	2,65	0,19	19%
2. ¿Cree que se fomenta la comunicación abierta y honesta en el ambiente laboral?	2,50	0,18	18%
3. ¿Recibe la información necesaria para realizar su trabajo de manera eficiente?	3,18	0,23	23%
4. ¿Se siente escuchado y valorado cuando expresa sus ideas y opiniones?	2,91	0,21	21%
5. ¿Cree que se establecen canales de comunicación adecuados para resolver problemas y conflictos en el trabajo?	2,71	0,19	19%
Suma de puntos de la dimensión	13,94	1,00	100%

Nota. Respuestas obtenidas del cuestionario realizado a los servidores públicos y calculadas con Microsoft Excel.

“La dimensión de comunicación se refiere a la calidad y frecuencia de la comunicación entre empleados y superiores, así como entre los propios empleados” (Jumbo, 2023). Siendo un factor clave para evitar malentendidos y problemas que afectan el desarrollo de las actividades diarias, la imagen de la institución y la satisfacción de los colaboradores; el valor obtenido es de 13,94/ 20,00. En la tabla 7, se evidencia cada uno de los pesos para los ítems, presentando ilustrativamente que el ítem 2 *“¿Cree que se fomenta la comunicación abierta y honesta en el ambiente laboral?”* es aquel que deberá de ser considerado para la elaboración de la propuesta del plan de mejoras.

Dimensión de Relaciones Interpersonales.

Tabla 8

Resultados de la dimensión de Relaciones Interpersonales.

Ítem	Puntuación	Frecuencia relativa	Porcentaje
6. En mi trabajo, siento que puedo contar con mis colegas cuando necesito ayuda.	3,00	0,20	20%
7. Me llevo bien con la mayoría de las personas con las que trabajo.	3,35	0,22	22%
8. Cuando surge un problema en el trabajo, los compañeros de equipo trabajan juntos para resolverlo.	2,94	0,19	19%
9. En mi trabajo, existe un ambiente de colaboración y apoyo entre los compañeros de trabajo.	2,94	0,19	19%
10. La mayoría de las personas en mi lugar de trabajo son amistosas y respetuosas.	2,94	0,19	19%
Suma de puntos de la dimensión	15,18	1,00	100%

Nota. Respuestas obtenidas del cuestionario realizado a los servidores públicos y calculadas con Microsoft Excel.

La dimensión de relaciones interpersonales, incluye ítems que tienen un impacto en la productividad y en las percepciones personales respecto a los factores que determinan la calidad de su experiencia en el lugar de trabajo. En este punto, se considera que fomentar relaciones saludables y respetuosas entre los miembros del equipo es una gran ventaja competitiva. En la Dirección de Trabajo y Servicio Público Matriz Loja los ítems 8,9 y 10; son aquellos que han obtenido las menores puntuaciones de esta dimensión.

Dimensión de Liderazgo.

Tabla 9

Resultados de la dimensión de Liderazgo.

Ítem	Puntuación	Frecuencia relativa	Porcentaje
11. ¿Su superior inspira y motiva a los miembros del equipo?	2,56	0,19	19%
12. ¿Su superior establece metas desafiantes y alcanzables para el equipo?	2,68	0,20	20%
13. ¿Su superior se preocupa por el bienestar y desarrollo de los miembros del equipo?	2,71	0,21	21%
14. ¿Su superior proporciona retroalimentación constructiva y reconocimiento por el trabajo bien hecho?	2,59	0,20	20%
15. ¿Su superior fomenta la creatividad y la innovación en el equipo?	2,62	0,20	20%
Suma de puntos de la dimensión	13,15	1,00	100%

Nota. Respuestas obtenidas del cuestionario realizado a los servidores públicos y calculadas con Microsoft Excel.

La dimensión de liderazgo refiere a las prácticas y comportamientos de los líderes de la organización, como su estilo y capacidad para dirigir y tomar decisiones. En esta dimensión se espera que los líderes fomenten una comunicación abierta, empoderen a sus colaboradores, brinden apoyo y reconocimiento, resuelvan conflictos de manera constructiva y promuevan el desarrollo y crecimiento de sus equipos. El resultado del cuestionario aplicado a los servidores públicos fue de 13,15/20,00 y el ítem con menor puntuación es el N°11 “¿Su superior inspira y motiva a los miembros del equipo?”.

Dimensión de Reconocimiento.

Tabla 10

Resultados de la dimensión de Reconocimiento.

Ítem	Puntuación	Frecuencia relativa	Porcentaje
16. ¿Recibe reconocimiento por su trabajo?	2,38	0,20	20%
17. ¿La organización cuenta con eventos de reconocimiento por el trabajo o logros alcanzados por sus colaboradores?	2,18	0,19	19%
18. ¿Siente que su trabajo es reconocido y valorado por la organización?	2,38	0,20	20%
19. Los logros y contribuciones de los colaboradores son reconocidos por la organización de forma justa.	2,32	0,20	20%
20. Siento que se valora y se reconoce el desempeño de los colaboradores en esta organización.	2,41	0,21	21%
Suma de puntos de la dimensión	11,68	1,00	100%

Nota. Respuestas obtenidas del cuestionario realizado a los servidores públicos y calculadas con Microsoft Excel.

La dimensión de reconocimiento, cuestiona la valoración y apreciación del desempeño, los logros y contribuciones de los colaboradores; lo que trata esta dimensión es de equilibrar el reconocimiento formal e informal, público y privado y las oportunidades de crecimiento en la institución. En la Dirección de Trabajo y del Servicio Público matriz Loja, los servidores con el cuestionario aplicado asignaron calificaciones que totalizándolas dan un resultado de 11,68/20,00. El ítem con menor puntuación es “¿La organización cuenta con eventos de reconocimiento por el trabajo o logros alcanzados por sus colaboradores?”.

Dimensión de Autonomía.

Tabla 11

Resultados de la dimensión de Autonomía.

Ítem	Puntuación	Frecuencia relativa	Porcentaje
21. En mi trabajo, tengo suficiente libertad para tomar decisiones sobre cómo hacer mi trabajo.	2,94	0,21	21%
22. Siento que tengo un alto grado de control sobre mi trabajo.	3,21	0,23	23%
23. Me permiten elegir el método de trabajo que considero más efectivo.	2,91	0,20	20%
24. Puedo tomar decisiones importantes sin tener que pedir permiso.	2,41	0,17	17%
25. Mi supervisor confía en mi capacidad para tomar decisiones importantes.	2,74	0,19	19%
Suma de puntos de la dimensión	14,21	1,00	100%

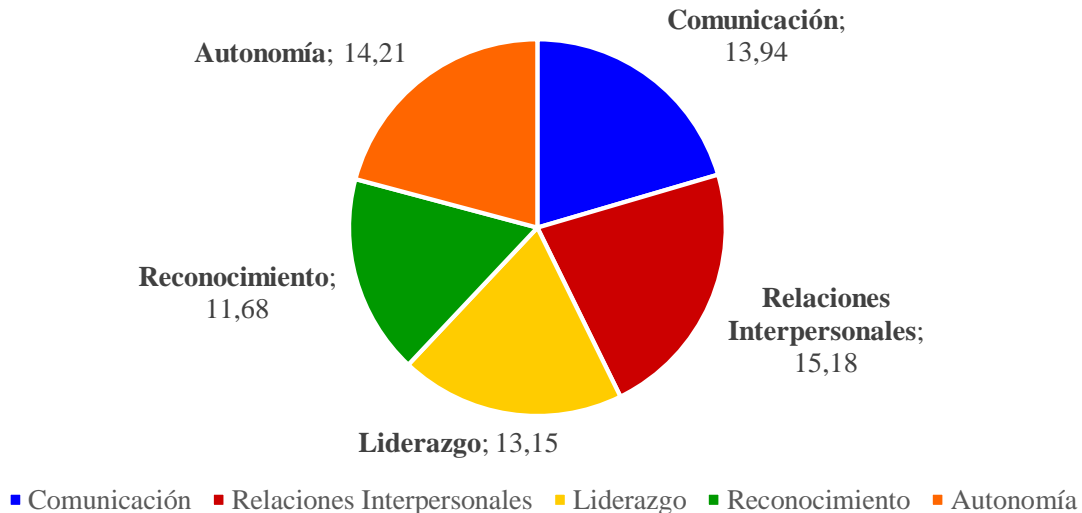
Nota. Respuestas obtenidas del cuestionario realizado a los servidores públicos y calculadas con Microsoft Excel.

Es una dimensión que refiere al grado de libertad y control que tienen los colaboradores para tomar decisiones y realizar su trabajo de manera independiente. La puntuación global del cuestionario fue de 14,21/20,00. El ítem con menor puntuación obtenida es el 24: “*Puedo tomar decisiones importantes sin tener que pedir permiso*”.

Resumiendo, gráficamente los puntajes de cada dimensión, tenemos:

Figura 4

Resultados de las cinco dimensiones.



Nota. Puntuaciones ponderadas de cada una de las dimensiones.

Finalizando, con lo expuesto anteriormente fue posible afirmar que el diagnóstico del clima laboral en la institución fue realizado, cumpliendo con lo dispuesto en la Guía para la aplicación del Cuestionario de evaluación de clima laboral (*Ver Anexo 4*). A partir de los puntajes obtenidos por cada dimensión, se procede a hacer un resultado global para establecer el nivel de clima laboral en la Dirección de Trabajo y Servicio Público Matriz Loja de manera que se diera cumplimiento a otro de los objetivos de la investigación.

6.2. Objetivo Específico 2.

Para dar cumplimiento al objetivo específico N° 2, el cual fue “*Establecer el nivel de clima organizacional en la Dirección del Trabajo y Servicio Público Matriz Loja*” cuya finalidad radicó en proporcionar información valiosa sobre la percepción que tienen los servidores públicos respecto al clima organizacional y que este resultado dé lugar a la posibilidad de proponer un plan de mejoras en beneficio de la satisfacción, la motivación y el bienestar de los colaboradores. Primeramente, se hace uso del indicador que fue explicado en la metodología (*Ver Tabla 5*) y resumido a continuación:

Tabla 12*Indicador de nivel de clima organizacional.*

Excelente	Muy bueno	Aceptable	Regular	Deficiente
90.01 a 100	75.01 a 90	60.01 a 75	40.01 a 60	Menos de 40

Nota. Tomado de la Guía para la aplicación del cuestionario de evaluación de clima laboral de Jumbo, J.W. (2023)

Considerando el mismo, se realizó una suma de cada uno de los resultados expuestos anteriormente de las cinco dimensiones presentadas para poder determinar el nivel de clima laboral existente en la Dirección de Trabajo y Servicio Público matriz Loja de la ciudad de Loja:

Tabla 13*Nivel de clima organizacional de la institución.*

Dimensión	Puntuación total	Frecuencia relativa	Porcentaje
Comunicación	13,94	0,20	20%
Relaciones Interpersonales	15,18	0,22	22%
Liderazgo	13,15	0,19	19%
Reconocimiento	11,68	0,17	17%
Autonomía	14,21	0,21	21%
SUMA GLOBAL	68,15	1,00	100%

Nota. El valor máximo por cada dimensión es de 20,00. Esto con la finalidad de que, al sumar los resultados de las cinco dimensiones, se obtenga un valor entre 0-100.

En este punto, se utilizaron los intervalos de confianza numéricos para dar una estimación de cuál podría ser el resultado poblacional y poder concluir cuál es el nivel de clima laboral en la institución:

$$x \pm t_{\alpha/2} \frac{s}{\sqrt{n}}$$

$$68,15 \pm 2,03 \frac{1,31}{\sqrt{5,83}}$$

$$68,15 + 0,46 = 69\%$$

$$68,15 - 0,46 = 68\%$$

Por cuanto, con un 95% de confianza se pudo determinar que entre el 68% y el 69% de servidores públicos de la Dirección del Trabajo y Servicio Público Matriz Loja perciben que el clima organizacional en la institución se encuentra en un nivel “*Acceptable*”(Ver Tabla 12) , es decir, está en el promedio, lo cual significa que la entidad cuenta con un ambiente de trabajo normal y existen elementos o varios puntos de debilidad que necesitan ser focalizados por medio de un plan de mejoras que conlleven a mejorar el clima organizacional de la institución, además de aumentar la satisfacción, el compromiso y el rendimiento de los colaboradores.

Cumplido el objetivo de establecer el nivel de clima organizacional en la institución y considerando el diagnóstico presentado en páginas anteriores, a continuación, se detallan las áreas que fueron consideradas para cumplir con el siguiente objetivo del trabajo de integración curricular.

Tabla 14

Ítems/ Preguntas con la menor puntuación de cada dimensión.

Dimensión	Ítem	Puntaje obtenido
Comunicación	¿Cree que se fomenta la comunicación abierta y honesta en el ambiente laboral?	2,50 de 4
Relaciones interpersonales	Cuando surge un problema en el trabajo, los compañeros de equipo trabajan juntos para resolverlo.	2,94 de 4
	En mi trabajo, existe un ambiente de colaboración y apoyo entre los compañeros de trabajo.	2,94 de 4
	La mayoría de las personas en mi lugar de trabajo son amistosas y respetuosas.	2,94 de 4
Liderazgo	¿Su superior inspira y motiva a los miembros del equipo?	2,56 de 4
Reconocimiento	¿La organización cuenta con eventos de reconocimiento por el trabajo o logros alcanzados por sus colaboradores?	2,18 de 4
Autonomía	Puedo tomar decisiones importantes sin tener que pedir permiso.	2,41 de 4

Nota. Información obtenida del diagnóstico del clima organizacional en la Dirección del Trabajo y Servicio Público Matriz Loja.

6.3.Objetivo Específico 3.

Por ende, el último objetivo de la investigación fue proponer un plan de mejoras en función de los resultados obtenidos, tratando de proponer acciones coherentes, a fin de reforzar las dimensiones menos puntuadas y optimizarlas aspirando a obtener mejores resultados en los futuros estudios donde se haga un seguimiento para evaluar si tales acciones para mejorar el clima organizacional han sido efectivas y han logrado mejorar los resultados del cuestionario.

Para tal fin, fue necesario fijarse en lo que la *Guía para la aplicación del cuestionario de evaluación de clima laboral (Ver Anexo 4)*, menciona respecto al nivel de clima laboral que se ha obtenido para la Dirección de Trabajo y Servicio Público Matriz Loja de la ciudad de Loja, periodo 2023:

Tabla 15

Descripción de clima laboral “Aceptable”.

Nivel de clima	Calificación	Descripción
Aceptable	60.01-75	La percepción sobre el clima laboral está en el promedio, lo cual significa que la entidad cuenta con un ambiente de trabajo normal y existen elementos que deben ser mejorados y/o sostenidos.

Nota. Tomada de la Guía para la aplicación del cuestionario de evaluación de clima laboral de Jumbo, J.W. (2023)



Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Loja
Ministerio del Trabajo



2023

PLAN DE MEJORAS

Dirección del Trabajo y Servicio Público Matriz Loja de la
Ciudad de Loja



unl

Universidad
Nacional
de Loja

1. Presentación.

La Dirección del Trabajo y Servicio Público Matriz Loja es una institución que regula y fomenta el trabajo digno con procesos ágiles y personal altamente calificado para brindar servicios de calidad y calidez en la provincia de Loja en dicho ámbito. Por medio de este ente, se cumplen las disposiciones del Ministerio de Trabajo, fomentando las políticas y estrategias para la generación de empleo estable, la formalización laboral, la protección a los desempleados, la formación de los trabajadores, la movilidad laboral, las pensiones y otras prestaciones. Sus pilares fundamentales son la ciudadanía, la política, los procesos y los recursos (Ministerio del Trabajo, 2022).

La institución en mención ha colaborado para el desarrollo de trabajos de investigación con la Universidad Nacional de Loja, una institución de educación superior laica autónoma, de derecho público y sin fines de lucro que coadyuva al desarrollo sustentable de la región y del país, apoyándose en los avances científicos y tecnológicos en busca de mejorar la calidad de vida del pueblo ecuatoriano (Universidad Nacional de Loja, 2023).

En dicho contexto, la Srta. Lisbeth Marina Sarango Salazar en calidad de estudiante de la Universidad Nacional de Loja realiza el estudio denominado *“Diagnóstico del Clima Organizacional de los servidores públicos en la Dirección del Trabajo y Servicio Público Matriz Loja, de la ciudad de Loja, periodo 2023”* el mismo, que incita a que la autora dé cumplimiento a uno de los objetivos específicos de dicho Trabajo de Integración Curricular. Para lo cual elabora el presente *“Plan de mejoras”*, diseñado como una herramienta metodológica que contribuya a mejorar el clima organizacional de la Dirección del Trabajo y Servicio Público Matriz Loja, priorizando así, la satisfacción, el compromiso y el rendimiento de los servidores públicos que laboran en tan prestigiosa institución.

El plan establece objetivos y actividades claras, coherentes y alcanzables. Además, contempla ciertos apartados para asegurar una correcta implementación y seguimiento de las acciones de mejora.

2. Normativa.

El plan de sustenta en los siguientes cuerpos legales vigentes en el Ecuador concernientes a temas de clima organizacional y bienestar de los servidores públicos.

2.1. Constitución de la República del Ecuador.

La carta magna del Ecuador, menciona que el trabajo es un derecho y una obligación social, además de ser un aspecto económico esencial que brinda realización personal y sustenta la economía. Por lo que el Estado tiene la responsabilidad de asegurar el respeto a la dignidad de los trabajadores, proporcionar una vida digna, salarios justos y condiciones laborales saludables y libres para aquellos que realizan una actividad física o intelectual a cambio de compensación. (CRE, 2008, art 33). En ese sentido, el Estado debe garantizar mejoras en diversos aspectos y situaciones para asegurar que las actividades laborales se lleven a cabo en condiciones óptimas, y así cumplir con los objetivos de las instituciones.

En el artículo 234 de la Constitución del Ecuador, se menciona que el Estado también es responsable de asegurar la formación y el desarrollo continuo de los funcionarios públicos mediante la utilización de escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación pertenecientes al ámbito público. Además, se subraya la importancia de coordinar con instituciones nacionales e internacionales que operen en colaboración con el Estado (CRE, 2008, Art 234).

En el mismo cuerpo legal, se menciona que toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar” (CRE, 2008, art 326). Por tanto, elaborar un plan de mejoras en beneficio del clima organizacional y, por tanto, en beneficio de la salud física y mental de los colaboradores, resulta pertinente.

2.2. Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP).

Art 23. – Derechos de las servidoras y los servidores públicos.

Son derechos irrenunciables de las servidoras y servidores públicos:

- a) Gozar de estabilidad en su puesto;

l) Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar (LOSEP, 2018, art 23).

2.3. Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público.

Art 228. – Las entidades garantizarán a los servidores públicos el derecho de ejercer sus funciones en un entorno apropiado y favorable que salvaguarde su bienestar laboral, incluyendo la protección y mejora de su salud física, mental, social y emocional. Para lograrlo, el Estado, a través de las máximas autoridades de las instituciones estatales, implementará programas integrales de salud ocupacional (Reglamento General a La Ley Orgánica Del Servicio Público, 2018, art 228).

3. Justificación.

Para la elaboración del presente plan, previamente se realizó un diagnóstico del clima organizacional bajo cinco dimensiones que según autores como Robbins & Judge; Bass & Riggio; y, Deci & Ryan son aquellas que tienen mayor influencia en los servidores públicos, las mismas que son: *comunicación, relaciones interpersonales, liderazgo, reconocimiento y autonomía*. Para el desarrollo de dicho diagnóstico se levantó información mediante un cuestionario de 25 preguntas para la comprensión de la dinámica de la institución. A partir de los resultados de la recolección de información fue posible determinar que el nivel de clima laboral es “*Aceptable*”, lo que significa que existen elementos que deben de ser mejorados, aunque el ambiente de trabajo sea normal. Por ello, a continuación, se presentan los ítems que obtuvieron las menores puntuaciones, de manera que éstas sean aquellas áreas a mejorar donde se focalizarán las estrategias del plan.

Tabla 16

Ítems/ Preguntas con la menor puntuación de cada dimensión.

Dimensión	Ítem	Puntaje obtenido
Comunicación	¿Cree que se fomenta la comunicación abierta y honesta en el ambiente laboral?	2,50 de 4
Relaciones interpersonales	Cuando surge un problema en el trabajo, los compañeros de equipo trabajan juntos para resolverlo.	2,94 de 4

	En mi trabajo, existe un ambiente de colaboración y apoyo entre los compañeros de trabajo.	2,94 de 4
	La mayoría de las personas en mi lugar de trabajo son amistosas y respetuosas.	2,94 de 4
Liderazgo	¿Su superior inspira y motiva a los miembros del equipo?	2,56 de 4
Reconocimiento	¿La organización cuenta con eventos de reconocimiento por el trabajo o logros alcanzados por sus colaboradores?	2,18 de 4
Autonomía	Puedo tomar decisiones importantes sin tener que pedir permiso.	2,41 de 4

Nota. Información obtenida del diagnóstico del clima organizacional en la Dirección del Trabajo y Servicio Público Matriz Loja. Elaboración propia.

Con esto, la implementación de un plan de mejoras resulta pertinente, pues de manera informada los directivos pueden tomar decisiones para abordar estos desafíos y mejorar el espacio de trabajo de los servidores públicos, lo que, sin duda, hará que estos se sientan satisfechos y motivados, lo que podría tener un impacto en su desempeño.

4. Objetivos del plan.

4.1. Objetivo general.

- ⌘ Fortalecer el clima organizacional de la Dirección del Trabajo y Servicio Público Matriz Loja de la ciudad de Loja, periodo 2023.

4.2. Objetivos específicos.

- ⌘ Establecer acciones que permitan mejorar de manera oportuna las áreas menos puntuadas y optimizarlas con la planificación de actividades.
- ⌘ Definir responsables, tiempos, presupuestos e indicadores que ayuden a que la implementación del plan de mejoras sea adecuada.
- ⌘ Garantizar el seguimiento del plan oportunamente.

5. Acciones de mejora y planificación.

En relación a los resultados del diagnóstico del clima organizacional e identificadas las áreas en las que es pertinente intervenir, se exponen la planificación de las actividades de mejora de forma ordena y lo más entendible posible en la siguiente tabla.

Tabla 17

Plan de mejoras en función de los resultados obtenidos en el Diagnóstico del clima organizacional.

PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAS						
Dimensión	Ítem/ Pregunta	Actividades	Responsables	Tiempo	Metas	Presupuesto
	2.	Proporcionar programas de capacitación en habilidades de comunicación (Talleres).		Anual	1 programa	\$443,00
Comunicación	“Fomentar comunicación abierta y honesta”	Organizar reuniones regulares donde los servidores públicos compartan lo que les gusta y lo que no les gusta del entorno o proceso de trabajo.	Dirección administrativa y responsables de cada unidad de equipo.	Anual	1 reunión	-
	8,9,10.	Implementar talleres virtuales sobre la resolución de conflictos en equipos de trabajo.			1 taller virtual	\$244,00
Relaciones interpersonales	“Resolución de conflictos; Colaboración; y, Valores”	Implementar capacitaciones para cada unidad de equipo en temas de trabajo en equipo, respeto y buen trato con los demás.		Anual.	1 capacitación sobre trabajo en equipo, respeto y buen trato con los demás.	\$200,00

		Implementar actividades de grupo (dinámicas) para fomentar la amistad y el respeto en el lugar de trabajo.		1 actividad de grupo	\$20,00
Liderazgo	11. “Inspiración y motivación”	Proporcionar sesiones de coaching a los directivos.	Anual.	1 sesión	\$150,00
Reconocimiento	17. “Eventos de reconocimiento”	Organizar reuniones periódicas para reconocer los logros y el desempeño de los servidores públicos, con la entrega de placas conmemorativas u obsequios corporativos.	Anual	1 evento de reconocimiento	\$100,00
Autonomía	24 “Toma de decisiones autónomas”	Brindar a los colaboradores oportunidades para participar en la toma de decisiones mediante reuniones (Brainstorming; grupos de discusión).	Trimestral	4 reuniones para que los servidores participen en la toma de decisiones.	-
TOTAL					\$1 157,00

Nota. Las estrategias se plantearon en función de las dimensiones con el menor puntaje obtenido. Es de mencionar, que los tiempos para la ejecución del plan se generalizan, dando opción para que los responsables de la implementación del plan en la institución puedan planificar de acuerdo a la realidad institucional en el año 2023.

Respecto, a la viabilidad económica para implementar el plan, el rubro del presupuesto será financiado oportunamente por el presupuesto asignado por la Unión Europea a través de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), pues esta entidad se encuentra adscrita al Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación y en algunas ocasiones ha sido quien apoya financieramente este tipo de propuestas.

Luego de dicha aclaración, en la siguiente tabla, se desglosa con mayor profundidad los indicadores propuestos para cada una de las actividades propuestas:

Tabla 18

Descripción detallada de los indicadores.

N°	Actividades	Indicadores verificables.	Fórmula de indicadores	Fuentes de verificación	
1	Proporcionar programas de capacitación en habilidades de comunicación (Talleres).	A 2024, en un programa implementado habrá asistido el 100% de los colaboradores.	Número de servidores públicos que participan en el taller ofertado (NSSPT)/ Número de servidores públicos (NSP).	$\frac{NSPPT}{NSP}$	-Actas de registro de asistencia.
2	Organizar reuniones regulares donde los servidores públicos compartan lo que les gusta y lo que no les gusta del entorno o proceso de trabajo.	A 2024, al menos una reunión será coordinada y ejecutada.	Número de reuniones realizadas año 2024 (NR24)/ Número de reuniones 2023 (NR23).	$\frac{NR24}{NR23}$	-Informe anual.
3	Implementar talleres virtuales sobre la resolución de conflictos en equipos de trabajo.	A 2024, al taller virtual implementado habrá asistido el 100% de los colaboradores.	Número de servidores públicos que participan los talleres virtuales (NSPTV)/ Número de servidores públicos (NSP).	$\frac{NSPTV}{NSP}$	-Certificados de culminación de taller.
4	Implementar capacitaciones para cada unidad de equipo en temas de trabajo en equipo, respeto y buen trato con los demás.	A 2024, una capacitación sobre trabajo en equipo, respeto y buen trato con los demás será implementado.	Número de servidores públicos que participan en el programa (NSPP)/ Número de servidores públicos (NSP).	$\frac{NSPP}{NSP}$	-Actas de registro de asistencia.

5	Implementar actividades de grupo (dinámicas) para fomentar la amistad y el respeto en el lugar de trabajo.	A 2024, al menos el 80% de los colaboradores habrán participado de una actividad de grupo.	Número de servidores públicos que participan en las actividades de grupo (NSPAG)/ Número de servidores públicos (NSP).	$\frac{NSPAG}{NSP}$	-Actas de registro de asistencia. -Fotografías.
6	Proporcionar sesiones de coaching a los directivos.	A 2024, el 100% de los directivos habrán participado de una sesión 1 sesión.	Número de directivos que participan de la reunión de coaching ofertada (NDRC)/ Número de directivos (ND).	$\frac{NDRC}{ND}$	-Actas de registro de asistencia. -Fotografías.
7	Organizar reuniones periódicas para celebrar los logros y el desempeño de los servidores públicos.	A 2024, al menos se habrá celebrado un evento de reconocimiento..	Número de servidores públicos reconocidos 2024 (NSPR24)/ Número de servidores públicos (NSP).	$\frac{NSPR24}{NSP}$	-Informe anual. -Fotografías.
8	Brindar a los colaboradores oportunidades para participar en la toma de decisiones, reuniones (Brainstorming; grupos de discusión).	A 2024, se habrán ejecutado 4 reuniones para que los servidores participen en la toma de decisiones.	Número de reuniones realizadas para toma de decisiones 2024 (NRTD24)/ Número de reuniones para toma de decisiones 2023 (NRTD23).	$\frac{NRTD24}{NRTD23}$	-Informes trimestrales.

Nota. La tabla muestra una descripción más detallada para que se comprenda en base a qué se valorarán los indicadores.

7. Implementación y seguimiento.

Se recalca que la decisión de implementar el plan de mejoras es responsabilidad de la dirección administrativa y responsables de cada unidad de equipo.

Las actividades planificadas para la buena ejecución del plan, será supervisada por:

- ⇒ La Dirección administrativa y responsables de cada unidad de equipo.

- ⇒ Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo AECID, quienes conjuntamente con los directivos de la institución supervisarán y aprobarán los productos desarrollados por la operadora pública.

- ⇒ Futuros investigadores, quienes aplicarán el cuestionario para medir el clima laboral después de doce meses, transcurriendo el tiempo desde que el plan de mejoras es difundido e implementado por las autoridades de la institución.

7. Discusión.

Las bases teóricas de la investigación abordaron temas respecto a factores humanos y sociales, como la comunicación, el desarrollo del personal y el entorno emocional, y como estos podían influir en la efectividad organizacional y la productividad laboral; en ese sentido, el desarrollo organizacional implica esfuerzos planificados desde la alta dirección para mejorar la efectividad y salud de la organización, donde los factores como el clima organizacional, el liderazgo, la comunicación, la gestión del cambio y la participación en la capacitación toman relevancia. Por otro lado, se enfatiza en la adquisición de conocimientos y habilidades como una inversión para aumentar la productividad y generar ganancias, pues invertir en el desarrollo del capital humano mejora la calidad del trabajo y la productividad, además de destacar la influencia de los factores emocionales como la comunicación, la interacción y la participación en el rendimiento laboral pueden ser más importantes que las condiciones físicas del trabajo.

El cumplimiento del objetivo de diagnóstico del clima organizacional realizado en la Dirección del Trabajo y Servicio Público Matriz Loja, con el uso del Cuestionario de Evaluación de Clima laboral diseñado por el Ing. Jimmy Jumbo, docente de la carrera de Administración Pública de la Universidad Nacional de Loja y aplicado a 34 servidores públicos de la ciudad de Loja, con un 95% de confianza establece que entre el 68% y 69% de los servidores opinan que el nivel de clima organizacional de la institución se considera “*acceptable*”. A partir de dicho resultado, se puede reflexionar que existen ciertas áreas que podrían ser mejoradas, sin embargo, las condiciones laborales y el ambiente de la entidad son consideradas adecuadas y satisfactorias por la mayoría de sus colaboradores.

No obstante, tener resultados medianamente favorables no limita a que los mismos puedan verse afectados por consecuencias de un mal clima organizacional, lo que puede conllevar a que los miembros de la institución, como lo afirma el estudio sobre el estrés laboral y su relación con el clima organizacional del autor Castro (2019) muestren cierto agotamiento físico, emocional y actitudinal (*desmotivación para trabajar*), afectando el ambiente interno existente entre los miembros de la organización y/o generando actitudes negativas que reduzcan el cumplimiento de los objetivos de la Dirección del Trabajo y Servicio Público en la ciudad de Loja. En ese sentido, secundando las autoras Espejo & González (2019) sostienen que un clima agradable creado entre

todos los niveles jerárquicos organizativos es indispensable para que los trabajadores realicen sus actividades adecuadamente y la organización crezca satisfactoriamente.

En cuanto a las dimensiones estudiadas:

Existe una percepción de un escaso fomento de la comunicación abierta, honesta, clara y efectiva pues, para tener una comunicación de ese modo, se requiere de un ambiente de confianza mutua, donde no exista el miedo a que, al hablar con franqueza, los servidores puedan ser objeto de represalias o de enfrentar conflictos internos que perjudiquen sus puestos de trabajo. En ese sentido, en base a la literatura revisada resulta efectivo fomentar y crear redes de comunicación, así como facilitar habilidades de comunicación para que los colaboradores puedan expresar de manera sutil y honesta las incomodidades a sus superiores, y que así mismo éstas sean escuchadas y apreciadas por ellos. En relación a ello, el estudio publicado por Rios (2019) en el Hospital “Luis Moscoso Zambrano” del Cantón Piñas- Ecuador, describe que la dimensión de comunicación tiene una influencia positiva en el clima laboral pues dentro de los resultados obtenidos se describe que el personal que recibe información oportuna y actualizada labora con total normalidad, se discrepa de aquella investigación en el mantenimiento de buenos lazos de comunicación entre las unidades de equipo de la Dirección del Trabajo y Servicio Público Matriz Loja, exponiendo que en las instituciones del país se vive una realidad laboral diferente.

Los vínculos de afinidad son positivos y la colaboración, el compañerismo, el apoyo, la amistad y el respeto influyen en la construcción de un buen clima laboral. Así, la investigación realizada por Morrison (2015) encontró que aquellos colaboradores con al menos una relación negativa en el trabajo estaban significativamente menos satisfechos, padeciendo de menos compromiso organizacional y con mayores probabilidades de abandonar sus funciones. En complemento a esta dimensión, la autora Burí (2020) considera que realizar mejoramientos y/o cambios metodológicos en clima organizacional fortalecerá las relaciones entre el personal para una convivencia sana y fomentada en el espíritu de unidad grupal.

Las respuestas en los ítems correspondientes a liderazgo oscilan entre las opciones de: “*En desacuerdo y poco de acuerdo*” dando a conocer que el liderazgo de la institución no posee las habilidades suficientes para influir sobre el personal para que el mismo trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos y con el carácter que inspire confianza. Tal como se ha expresado con

anterioridad, según la teoría del liderazgo transformacional la *motivación* es un factor que puede afectar las capacidades de los colaboradores para desarrollar sus actividades. En congruencia a esto, los resultados de la investigación de Pérez et al. (2019) sostienen que un personal desmotivado refleja una actitud negativa en su desarrollo profesional, pues es un sentimiento que aporta energía, vincula a un pensamiento positivo y por lo tanto las ganas de realizar bien su trabajo se ven restringidas. De hecho, un personal desmotivado puede por verse envuelto en estados de desorientación profesional, desgaste, sentimientos de culpa por falta de éxito profesional, frialdad o distanciamiento emocional y aislamiento, características del síndrome de Burnout (Martínez, 2010).

En ese caso, se debe procurar a una motivación extrínseca, con acciones como la felicitación de los administrativos al trabajo realizado o la distinción hacia los colaboradores por su destacado desempeño laboral. En adición a dichas acciones, el impulso de procesos de retroalimentación y reconocimiento continuos, mejorará la valoración del clima organización.

Los eventos de reconocimiento en beneficio del clima organizacional son escasos y considerando que según Briones (2019) la dimensión de reconocimiento y recompensa está relacionada a términos económicos, así como lo referente a las necesidades humanas como las de autorrealización, de autoestima o de reconocimiento postuladas por Maslow, la focalización y promoción de dichos eventos permitiera el desarrollo de habilidades y destrezas en los colaboradores incentivándolos a un mejor desempeño laboral.

Aunque la institución se rija a los lineamientos y directrices que el Ministerio de Trabajo emite, en la Dirección del Trabajo y Servicio Público Matriz Loja existe cierta libertad para que los colaboradores programen sus labores y determinen los procedimientos para llevar a cabo sus actividades, respecto a esto, la teoría de autodeterminación menciona que permitir este sentimiento de autonomía amplía la motivación intrínseca. En ese sentido, la dimensión de autonomía denota una notable relación con la dimensión de liderazgo y motivación, incluso, una baja valoración de esta dimensión podría generar resentimientos y conflictos entre subordinados, pues los colaboradores pueden sentirse infravalorados y maltratados, lo que puede conllevar a tensiones y problemas de relación en el lugar de trabajo. En otras investigaciones como en la de Iglesias & Placencia (20g19) la dimensión de autonomía está vinculada a la responsabilidad de los colaboradores, en mencionada investigación los trabajadores objeto de estudio se encuentran en

desacuerdo con el grado de libertad que poseen para ejercer su trabajo con responsabilidad propia y control sobre su trabajo, poniendo en riesgos los objetivos institucionales que se desean cumplir.

Con la exposición y análisis de todas las dimensiones descritas anteriormente, se demuestra que existen áreas por mejorar dentro la institución para promover un clima laboral *excelente*, y no solo *aceptable*. En ese sentido, el personal administrativo de la Dirección del Trabajo y del Servicio Público Matriz Loja, deberá tomar en cuenta dichos resultados para la prevención de un mal clima laboral, es importante que se trabaje en factores tales como: *Comunicación abierta y honesta; Compañerismo, apoyo, amistad y respeto; Motivación; Eventos de reconocimiento y toma de decisiones*. Enfocándose en dichas situaciones, incluso se podría prevenir que los servidores públicos sean propensos a padecer enfermedades físicas y psicológicas, como el síndrome de burnout que, sustentándose en la investigación de Salazar (2021) , la variable de síndrome de burnout y la satisfacción laboral tienen una gran incidencia y relación, es decir que los colaboradores que experimentan sensaciones de agotamiento mental, estrés crónico, cansancio físico y emocional, falta de energía y motivación, por las largas jornadas laborales, sobrecarga de trabajo, falta de incentivos y capacitación, cambios constantes de autoridades y reprocesos pueden llegar a reducir su nivel profesional en la institución. Respecto a esto, la teoría del capital humano promueve la inversión de esfuerzos para prevenir dichas enfermedades mencionadas y mejorar significativamente la calidad del trabajo humano, por ello, la implementación del plan de mejoras propuesto para el cumplimiento del objetivo específico 3, debe ser considerado oportunamente por las autoridades institucionales.

8. Conclusiones.

Con base en los resultados presentados se puede concluir que:

- 8 Con el diagnóstico situacional, la dimensión de relaciones interpersonales es la dimensión con mayor aprecio y valoración para los servidores públicos, esto debido a que, internamente los equipos de trabajo se relacionan de buena manera, incluso, llegando a crear vínculos de amistad que fomentan la cooperación, la colaboración y la resolución de conflictos efectiva.
- 8 La dimensión de liderazgo es aquella que obtuvo el menor puntaje de las cinco dimensiones, en relación con ello, es importante tener en cuenta que el estilo de liderazgo de una institución (*según la teoría del liderazgo transformacional*) tiene un impacto significativo en la percepción que tienen los colaboradores del clima laboral, además de influir en el comportamiento de los mismos.
- 8 El clima organizacional en la Dirección del Trabajo y del Servicio Público Matriz Loja de forma general es aceptable, es decir las condiciones de trabajo proporcionan un cierto nivel de bienestar para los servidores, aunque aún existen ciertas dimensiones del clima laboral que deben de ser mejoradas.
- 8 El plan de mejoras propuesto busca mejorar las dimensiones que han obtenido menores puntuaciones en el diagnóstico del clima organizacional. Estableciendo un ciclo constante de evaluación, acción y revisión para asegurar que la organización esté en continua evolución y mejora.

9. Recomendaciones.

Se sugiere a las autoridades de la Dirección del Trabajo y del Servicio Público Matriz Loja, lo siguiente:

- ⌘ Para futuros trabajos de investigación resultará necesario fortalecer las dimensiones de liderazgo y reconocimiento, puesto que en el diagnóstico para la elaboración de este trabajo de investigación han sido las que obtuvieron una menor puntuación.
- ⌘ Proporcionar programas de capacitación en habilidades de comunicación que promuevan el equilibrio en el lugar de trabajo. A esto, se recomienda crear espacios, talleres virtuales, capacitaciones, sesiones de coaching, reuniones de reconocimiento y reuniones donde los lazos profesionales se fortalezcan y no sean un impedimento para la buena ejecución de las actividades en la institución.
- ⌘ Hacer un diagnóstico del clima laboral (cada dos años o a criterio de los directivos), e inclusive en momentos clave, como después de un cambio importante en la organización o cuando se implementen nuevas políticas o prácticas en la Dirección de Trabajo y Servicio Público Matriz Loja, de la ciudad de Loja.

10. Bibliografía.

- Agui- Ortiz, A. (2019). Bienestar y desempeño laboral de los trabajadores públicos de la UNHEVAL, Huánuco, 2019. *Gaceta Científica*, 6(2021), 1–10. <https://revistas.unheval.edu.pe/index.php/gacien/article/view/979/830>
- Anderson, D., Sweeney, D., & Williams, T. (2012). Estadística para negocios y economía. In *CENGAGE Learning*.
file:///C:/Users/HP/Downloads/Estadistica_para_negocios_y_economia_11E.pdf
- Areté Gestiona. (2022, June 8). *Modelo de contingencia de Fiedler*.
<http://www.aretigestiona.es/modelo-contingencia-fiedler/>
- Constitucion de la Republica del Ecuador, Registro oficial 449 de 20 Oct. 2008 1 (2008).
www.lexis.com.ec
- Aula psi. (n.d.). *Experimentos de Hawthorne*. Aula Virtual de Psicología. Retrieved January 19, 2024, from https://www.ugr.es/~aula_psi/EXPERIMENTOS_DE_HAWTHORNE.htm
- Barboza, R., & Chircca, A. (2019). *“Liderazgo Transformacional Y El Clima Organizacional En Los Colaboradores Del Área Administrativa De La Empresa Química Suiza S.A.C. - 2019*. Universidad Autónoma de Perú.
- Benítez, Y. (2021). *“Diagnóstico del Clima Laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Atahualpa, año 2020”* [Universidad Nacional de Loja]. [https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/24467/1/YESENIA ESTEFANIA BENITEZ GALLEGOS 2.pdf](https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/24467/1/YESENIA_ESTEFANIA_BENITEZ_GALLEGOS_2.pdf)
- Bracho, O., & García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, 15(2), 165–177. <http://redalyc.org/articulo.oa?id=99328423003>
- Briones, S. (2019a). *Diagnóstico del clima organizacional. Caso una empresa de telecomunicaciones con sede Chiclayo, 2019*.
- Briones, S. (2019b). *Diagnóstico del clima organizacional. Caso una empresa de*

- telecomunicaciones con sede Chiclayo, 2019*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Burí, L. (2020). *Diagnóstico del clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Catamayo 2019*. Universidad Nacional de Loja.
- Capacitación y desarrollo UC. (n.d.). *La importancia de la comunicación en el ambiente laboral*. Retrieved June 5, 2023, from <https://capacitacion.uc.cl/noticias/224-la-importancia-de-la-comunicacion-en-el-ambiente-laboral>
- Carlin, M., Garcés De Los, E. J., & Ruiz, F. (2010). *El síndrome de burnout: Evolución histórica desde el contexto laboral al ámbito deportivo*. 26, 169–180. <http://revistas.um.es/analesps>
- Castro, F. (2019). *Estrés laboral y su relación con el clima organizacional en el personal administrativo de ESSALUD- Red Asistencial Huancavelica*. Universidad Nacional de Huancavelica.
- Chumán, M., & Llanos, E. (2018). *Plan de gestión institucional, basado en estrategias de interacción docente, para el fortalecimiento del clima laboral de la escuela profesional de educación de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo de Lambayeque*. <https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/5772/BC-TES-TMP-2036-CHUMAN-REGALADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Díaz-Guerrero, R. (1972). La evolución psicológica según Kurt Lewin: Dos conferencias. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 4(1), 35–74.
- Díaz, E., Bañuelos, J., Poblano, E., Reyes, R., & Villaseñor, J. (2019). Clima Organizacional bajo el Modelo Litwin y Stringer, Perspectiva Psicosocial en CIES A.C. *Coloquio de Investigación Multidisciplinaria* 2020. https://www.researchgate.net/publication/350640770_Clima_Organizacional_bajo_el_Modelo_Litwin_y_Stringer_Perspectiva_Psicosocial_en_CIES_AC
- Díaz, F., Guevara, S., & Vidaurre, W. (2019). Estrés laboral y clima organizacional en colaboradores del Hospital Solidaridad, Chiclayo. *UCV HACER*, 8(1), 1–10. <http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/ucv-hacer/article/view/545/525>

- Espejo, C., & González, J. (2019). *Diagnóstico del Clima Organizacional aplicado a la Cooperativa Jardín Azuayo-Cuenca*. Universidad del Azuay.
- Esquivel, J., Martínez, G., & Silva, F. (2020). Clima organizacional. Aspectos básicos de su origen y definición. *Revista Ciencias de La Comunicación*, 6(Julio/Diciembre 2020), 1–16.
- Gallardo, R. (2022). *Estrategias de redes de comunicación para empresas B2B*. Kommo .
<https://www.kommo.com/es/blog/empresas-b2b/>
- García, A. (2021, November 15). *Guillermo Lasso busca acuerdo nacional para crisis criminal*. El Comercio. <https://www.elcomercio.com/actualidad/politica/lasso-acuerdo-crisis-criminal-carceles-ecuador.html>
- Geseme. (2019). *La comunicación en la mejora del clima laboral*. <https://geseme.com/mejora-de-la-comunicacion-en-el-trabajo-y-su-repercusion-en-el-clima-laboral/>
- González, J., Ramírez, R., Terán, N., & Palomino, G. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina*, 5(Enero-Febrero), 1–14.
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/318/414>
- González, N. (2020). *Clima laboral, estrés laboral y satisfacción laboral en docentes de universidades privadas en Chimbote, 2019*. [Universidad César Vallejo].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/44451/González_RND-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Iglesias, P., & Placencia, D. (2019). *Diagnóstico del clima organizacional y propuesta del plan de mejora para la empresa PLANERP CÍA. LTDA* [Universidad del Azuay].
<https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/9458/1/15094.pdf>
- Jaime, P., & Araujo, Y. (2007). Clima y Cultura Organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? *Decisiones Basadas En El Conocimiento y En El Papel Social de La Empresa*. XX Congreso Anual de AEDEM, 296–324.
<http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2486886.pdf>
- Jumbo, J. (2023). *Guía Para La Aplicación Del Cuestionario De Evaluación De Clima Laboral*.

1–13.

LOSEP. (2018). Ley Organica de Servicio Público, LOSEP. *Registro Oficial Suplemento 294*, 1–72. www.lexis.com.ec

Martínez, Alejandro. (2019). La teoría del capital humano, fundamento del programa Beca 18. *Investigaciones Sociales*, 22(40), 319–332. <https://doi.org/10.15381/is.v22i40.15930>

Martínez, Anabella. (2010). El síndrome de burnout. Evolución conceptual y el estado actual de la cuestión. *Vivat Academia*, 112, 42–80. <https://www.redalyc.org/pdf/5257/525752962004.pdf>

Masegosa, R. (2019, January 4). *El bienestar laboral: ¿Qué factores influyen en su consecución?* <https://www.inesem.es/revistadigital/orientacion-laboral/bienestar-laboral/>

Maslach, C. (1993). Burnout: A Multidimensional Perspective. *Professional Burnout: Recent Developments in the Theory and Research*, 4th Edition, 1–14. <https://doi.org/10.4324/9781315227979-3>

Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad* (3rd ed.). Edición Díaz de Santos, S.A. <https://books.google.com.co/books?id=8wPdJ2Jzqg0C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Ministerio del Trabajo. (2022). *Valores / Misión / Visión* . <https://www.trabajo.gob.ec/valores-mision-vision/>

Morrison, R. L. (2015). Negative relationships in the workplace: Associations with organisational commitment, cohesion, job satisfaction and intention to turnover. *Journal of Management & Organization*, 14(4), 330–344. <https://doi.org/10.1017/S1833367200003126>

Obando, K. (2020). *Bienestar Laboral y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Empleados de las PYMES pertenecientes a la Industria de Alojamiento del Cantón Ibarra* [Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE]. <http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/21966/T-ESPE-043637.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Orna-Tiburcio, L. ., & Trinidad, C. (2021). *Vista de Clima laboral y síndrome de burnout en trabajadores de instituciones de educación superior* (pp. 143–149). <https://revistas.unheval.edu.pe/index.php/gacien/article/view/1125/1191>
- Paya, C. (2023, May 8). *La pirámide de Maslow y su aplicación en el área de los recursos humanos*. OBS Business School. <https://www.obsbusiness.school/blog/la-piramide-de-maslow-y-su-aplicacion-en-el-area-de-los-recursos-humanos>
- Pérez, J., Pérez, C., Cristiani, M., Selvas, G., & Pérez, G. (2019). Diagnóstico del clima organizacional en el área de envase fábrica de productos lácteos en el estado de Chiapas. . *VII Congreso Virtual Internacional Transformación e Innovación En Las Organizaciones*, 1–26. <https://www.eumed.net/actas/19/trans-organizaciones/14-diagnostico-del-clima-organizacional-en-el-area-de-envase.pdf>
- Pérez, L. (2020, January 19). *Cómo aplicar la Pirámide de Maslow para la motivación laboral*. UNIR- La Universidad En Internet. <https://www.unir.net/empresa/revista/como-aplicar-la-piramide-de-maslow-para-la-motivacion-laboral-de-tu-equipo/>
- Prasad, K., Rao Mangipudi, M., & Muralidhar, B. (2020). A General Linear Model Approach with Reference to Information Technology Industry in Hyderabad. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology (IJARET)*, 11(4), 372–389. <http://www.iaeme.com/IJARET/index.asp372Availableonlineathttp://www.iaeme.com/IJARET/issues.asp?JType=IJARET&VType=11&IType=4http://www.iaeme.com/IJARET/index.asp373http://www.iaeme.com/IJARET/issues.asp?JType=IJARET&VType=11&IType=4>
- Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, 1 (2018). www.lexis.com.ec
- Ramírez, L. (2019). *Relaciones interpersonales en el ámbito laboral*. 1° Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.
- Ramos, V., & Tejera, E. (2017). *Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en Ecuador*. https://www.researchgate.net/publication/323797141_ESTUDIO_DE_RELACIONES_ENTRE_CULTURA_CLIMA_Y_FUERZA_DE_CLIMA_LABORAL_EN_ECUADOR

- Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo, 1 (2012).
- Rios, D. (2019). *Diagnóstico del clima organizacional del personal del Hospital Luis Moscoso Zambrano del cantón Piñas, periodo 2017*. . Universidad Nacional de Loja.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (J. Enríquez (ed.); Decimotercera).
- Rojas, J. (2023, September 13). *El Liderazgo Transformacional en la Empresa Moderna: Un Enfoque para la Innovación y el Éxito*. <https://es.linkedin.com/pulse/el-liderazgo-transformacional-en-la-empresa-moderna-un-johan-rojas>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (1985). *La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar* . 55(1), 1–16. <https://doi.org/10.1037110003-066X.55.1.68>
- Salazar, S. (2021). *Incidencia del Síndrome de butnout en la satisfacción laboral del personal de la Coordinación Zonal 2 del Instituto de Fomento al Talento Humano, en el año 2019*. . Universidad Andina Simón Bolívar.
- Sánchez, R. V. G., Moreno, M. P., Figueroa, I. de la A. V., Ávila, S. M. R., Beltrán, C. A., & Cortes, S. G. L. (2019). Clima organizacional, bienestar laboral y work engagement en una empresa de paquetería. *Revista Científica Retos de La Ciencia*, 3(7), 37–47. <https://retosdelacienciaec.com/Revistas/index.php/retos/article/view/301>
- Santander, K. (2019). *El Clima Organizacional en la Dirección Distrital 11D01- Loja del Ministerio de Inclusión Económica y Social “MIES”, año 2018* [Universidad Nacional de Loja]. [https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/22414/1/Karen Esthefania Santander Ludeña.pdf](https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/22414/1/Karen%20Esthefania%20Santander%20Ludeña.pdf)
- Simón, S. (2019). *Diagnóstico del clima organizacional*. Universidad de Lima.
- Verde, M. (2019). *“Clima organizacional y Liderazgo transformacional en las Instituciones Educativas Públicas del Distrito de Carmen de la Legua-Reynoso, Callao* [Universidad César

Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/74638/Verde_LM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vidal, C. (2017). *El Liderazgo Transformacional Como Herramienta En La Gestión De Equipos De Trabajo*. Universidad Militar Nueva Granada.

Villalba, L. (2021). Diagnóstico del clima organizacional en colaboradores de una empresa financiera en Asunción - Paraguay. *Revista Científica En Ciencias Sociales*, 3(1), 1–8. https://upacifico.edu.py:8043/index.php/PublicacionesUP_Sociales/article/view/117/288

Viramontes, O., Morales, C., & Guerra, E. (2020). Diagnóstico de clima-organizacional-gap para determinar condiciones laborales e influencia sobre productividad en corporativo-hulero en Chihuahua, México. *Ciencias Administrativas Teoría y Praxis*, 1–16. <https://cienciasadmvastyp.uat.edu.mx/index.php/ACACIA/article/view/248/273>

11. Anexos.

Anexo 1

Oficio para autorización para trabajo de integración curricular.



Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

Loja, 15 de mayo de 2023

Mgs. Anyela Stefania Hermosa Jiménez.

DIRECTORA REGIONAL DE TRABAJO Y SERVICIO PÚBLICO DE LOJA.

Ciudad. -

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo, unido al deseo de éxitos en las funciones a usted encomendadas.

Yo, Lisbeth Marina Sarango Salazar, portadora de la cédula 1104273121, estudiante del octavo ciclo paralelo "A" de la carrera de Administración Pública de la Universidad Nacional de Loja, me dirijo a usted muy respetuosamente para solicitar la autorización pertinente para realizar mi Trabajo de Integración Curricular titulado: "*Diagnóstico del clima organizacional de los servidores públicos en la Dirección del Trabajo y Servicio Público Matriz Loja, de la ciudad de Loja, periodo 2023*" para el cual necesitare aplicar encuestas a los servidores que trabajan en la institución y también solicitaré entrevistas con los administrativos. Es de señalar que toda la información recaudada será utilizada únicamente para fines académicos.

Por la atención que usted dé a mi pedido, anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,

Lisbeth Marina Sarango Salazar.

1104273121

lisbeth.sarango@unl.edu.ec

0982809347


Estudiante de la Carrera de Administración Pública.

Facultad Jurídica, Social y Administrativa.
072-54 7925
Ciudad Universitaria "Guillermo Falconí Espinosa"
Casilla letra "S", Sector La Argella-Loja- Ecuador

Ac
Ir a

Anexo 2

Recepción del oficio para autorización para trabajo de integración curricular.



Gobierno del Ecuador
GUILLERMO LASSO
PRESIDENTE

Yacquelino Cabrera //

Traspaso de documentos físicos

Información del documento

No. documento:	MDT-DRTSPL-2023-3213-E	Referencia:	S/N
Remitente:	Lisbeth Marina Sarango Salazar		
Asunto:	SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR		
Registrado por:	Yanela Elizabeth Torres Calderon		
Fecha de Creación:	2023-05-15 13:00 (GMT-5)		
Fecha de Envío:	(GMT-5)		

Información del traspaso

Área (Enviado a):	DIRECCIÓN REGIONAL DEL TRABAJO Y SERVICIO PÚBLICO DE LOJA	Recibido por:	Anyela Stefania Hermosa Jiménez
Fecha entrega:	2023-05-15 13:00 (GMT-5)		
Área (Enviado por):	DIRECCIÓN REGIONAL DEL TRABAJO Y SERVICIO PÚBLICO DE LOJA	Enviado por:	Yanela Elizabeth Torres Calderon
Responsable Traslado:	Y.E.T.C	Comentario:	01 hoja
Estados:	Bueno		

Recibido por

Anyela Stefania Hermosa Jiménez

DIRECCIÓN REGIONAL DEL TRABAJO Y SERVICIO PÚBLICO DE LOJA

Enviado por

Yanela Elizabeth Torres Calderon

DIRECCIÓN REGIONAL DEL TRABAJO Y SERVICIO PÚBLICO DE LOJA

Responsable traslado


Y.E.T.C

Ministerio del Trabajo

Dirección: Bolívar y Rocafuerte (Edif. GEOMIL)

Código Postal: 110108 / Loja - Ecuador Teléfono: 593-7 2571 503

Documento generado por Guissu



República del Ecuador

1/1

Anexo 3

Respuesta de la institución para solicitud.



Oficio Nro. MDT-DRTS
Loja, 29 de mayo de 2023

angela_hermosa @
trabajo.gob.ec

brígida_cabrera @
trabajo.gob.ec

Asunto: Respuesta de autorización para trabajo de integración curricular

Señorita Estudiante
Lisbeth Marina Sarango Salazar
En su Despacho

De mi consideración:

En atención a su comunicación recibida el 15 de mayo de 2023 suscrito por su persona, en el cual solicita: "(...) Yo Lisbeth Marina Sarango Salazar, portadora de la cédula de ciudadanía Nro. 1104273121, estudiante de octavo ciclo de la carrera de Administración Pública, me dirijo a usted muy respetuosamente para solicitar la autorización pertinentes para realizar mi trabajo de Integración Curricular titulado: "Diagnostico del clima laboral de los servidores públicos en la Dirección de Trabajo y Servicio Público Matriz Loja de la Ciudad de Loja, periodo 2023", para el cual necesitare aplicar encuestas a los servidores que trabajan en la institución y también solicitare entrevistas con los administrativos. Es de señalar que toda la información recaudada será utilizada únicamente para fines académicos (...)".

Al respecto me permito comunicar:

Que una vez analizado su requerimiento se acepta su pedido para la aplicación de encuestas conforme lo conversado con usted, mucho agradecer informar con la anticipación pertinente la fecha de aplicación de los formularios. (Por correo).
con copia a Y.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

Documento firmado electrónicamente

Mgs. Anyela Stefanía Hermosa Jiménez
DIRECTORA REGIONAL DE TRABAJO Y SERVICIO PÚBLICO DE LOJA

Copia:
Señora Licenciada
Brígida Yacqueline Cabrera Sanchez
Analista Regional de Control del Servicio Público

Ministerio del Trabajo

Dirección: Bolívar y Rocafuerte (Edif. GEOMIL)
Código Postal: 110108 / Loja - Ecuador Teléfono: 593-7 2571 503

* Documento firmado electrónicamente por Guipax



Anexo 4

Guía para la aplicación del cuestionario de evaluación de clima laboral.



Carrera de
Administración
Pública

GUÍA PARA LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL

1 Antecedentes.

El concepto de clima laboral se refiere al ambiente psicológico y emocional que se percibe en una organización o lugar de trabajo, las investigaciones sobre clima laboral se han centrado en el estudio de las percepciones de los colaboradores sobre los aspectos psicosociales de su ambiente de trabajo y cómo estos afectan su bienestar y desempeño laboral.

La idea de clima laboral se originó en la década de 1930, cuando el sociólogo Elton Mayo y su equipo llevaron a cabo estudios sobre las condiciones de trabajo en la fábrica Hawthorne de Western Electric en Chicago. Estos estudios mostraron que factores no relacionados directamente con el trabajo, como la atención y el apoyo social, tenían un gran impacto en la satisfacción laboral y la productividad de los trabajadores (Mayo, 1933), tuvo un equipo de investigadores que colaboraron con él, algunos de los cuales se destacaron y desarrollaron sus propias teorías y enfoques, entre ellos tenemos.

Fritz J. Roethlisberger, (1939), trabajó estrechamente con Mayo en los estudios de Hawthorne y fue uno de los principales contribuyentes a la teoría de las relaciones humanas, a través de su trabajo, Roethlisberger subrayó la importancia de la comunicación, la interacción y la participación en el rendimiento del trabajo, también afirmó que la satisfacción de los empleados estaba directamente relacionada con la atención y el reconocimiento que recibían, más que con las condiciones físicas de trabajo.

William J. Dickson, (1966), fue el jefe del departamento de investigación de la Western Electric y trabajó en estrecha colaboración con Mayo y Roethlisberger en los estudios de Hawthorne, contribuyó con datos cuantitativos que corroboraron las observaciones cualitativas de Mayo y Roethlisberger.

George Homans, (1958), se considera un colaborador de Mayo y es más conocido por desarrollar la teoría del intercambio social, que sostiene que las interacciones humanas pueden entenderse como un intercambio de recompensas y costos, Homans argumentó que las personas tienden a buscar relaciones en las que las recompensas superen a los costos.

Desde entonces, el concepto de clima laboral ha evolucionado y se ha convertido en un área de investigación importante en la psicología organizacional, en las últimas décadas, se han desarrollado diferentes enfoques y modelos para medir el clima laboral, entre estos modelos tenemos el desarrollado por George H. Litwin y Richard A. Stringer (1968), se centra en



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

nueve dimensiones que ellos consideran clave para describir y entender el clima en las organizaciones, estas dimensiones son: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, estándares, conflicto y cambio.

Así mismo tenemos el modelo propuesto por James y Jones (1974), este aborda el clima organizacional desde un enfoque psicológico y se enfoca en cómo las percepciones individuales de los empleados de su entorno de trabajo pueden influir en su comportamiento y rendimiento, los autores identificaron cinco dimensiones: Naturaleza del trabajo, condiciones de trabajo, relaciones con los demás, oportunidades para el desarrollo personal y profesional, reconocimiento.

Finalmente tenemos el Modelo de Koys y Decotiis (1991), proponen un enfoque multidimensional para el clima laboral, centrado en cuatro dimensiones: relaciones Interpersonales, supervisión, naturaleza del trabajo, recompensas/condiciones de trabajo, estas dimensiones ayudan a captar la complejidad del clima laboral al reconocer que este no es un solo elemento, sino una combinación de factores que afectan a la satisfacción y al rendimiento de los colaboradores, el modelo enfatiza la importancia de la percepción individual en la formación del clima laboral. Según este modelo, la percepción individual puede ser influenciada tanto por factores personales como organizacionales.

Los estudios desarrollados ponen en evidencia la importancia de los aspectos psicológicos y sociales en el lugar de trabajo, es así que actualmente se reconoce ampliamente que el clima laboral puede tener un impacto significativo en la salud mental, la motivación y el rendimiento de los colaboradores, así como en la satisfacción de los clientes y el éxito de la organización en general (Schneider et al., 2013).

Para la propuesta de la guía, hemos recogido a nuestro criterio los aspectos más sobre este tema, la presente guía proporcionara detalladamente el procedimiento para realizar una evaluación sistemática y objetiva del clima laboral en una organización, la técnica en la que se apoya es la encuesta y el instrumento es el cuestionario, su aplicación dependiendo de la organización permite recopilar información sobre la percepción de los colaboradores sobre la organización en cinco dimensiones: comunicación, relaciones interpersonales, liderazgo, reconocimiento y autonomía.

2 Cuestionario de medición de clima laboral

2.1 Objetivo.

El objetivo de la presente guía, es medir el clima laboral, lo que permitirá identificar las fortalezas y debilidades del ambiente laboral y determinar áreas



en las que se pueda mejorar para aumentar la satisfacción, el compromiso y el rendimiento de los colaboradores, esta puede ayudar a garantizar que se recopile la información necesaria de manera consistente y fiable, lo que permitirá a los niveles directivos de las organizaciones tomar decisiones informadas sobre cómo abordar los problemas que surjan.

2.2 Alcance

El cuestionario de medición de clima laboral está dirigido a todas las organizaciones, estas pueden ser públicas, privadas, organizaciones sin fines de lucro, etc.

2.3 Características del cuestionario

El cuestionario define claramente los objetivos de la encuesta, es decir, qué se quiere medir y qué información se quiere obtener, sobre la muestra depende mucho el tamaño de la organización, según Schneider, Ehrhart y Macey (2013), sugieren que, para organizaciones con menos de 100 colaboradores, se necesitarían al menos 30 participantes para obtener resultados fiables, mientras que, para organizaciones con más de 500 colaboradores, se necesitarían al menos 200 participantes, la selección de los participantes debe ser aleatoria de toda la organización para evitar posibles sesgos.

Se debe garantizar la confidencialidad y el anonimato de las respuestas de los colaboradores para que se sientan cómodos y seguros al responder las preguntas de manera honesta y sincera, los resultados de la encuesta deben ser analizados cuidadosamente para obtener una comprensión completa del clima laboral en la organización, es importante que se identifiquen los puntos fuertes y débiles para tomar las medidas necesarias para mejorar el clima laboral, los resultados deben ser comunicados de manera clara y transparente a los colaboradores, además, se deben definir y poner en marcha planes de acción para abordar los problemas identificados.

Finalmente, es importante realizar un seguimiento para evaluar si las acciones tomadas para mejorar el clima laboral han sido efectivas y si se han logrado mejoras en los resultados de la encuesta.

2.4 Diseño del cuestionario.

La selección de las dimensiones que se proponen se basa en los estudios realizados cuyos resultados demuestran la importancia de cada una de estas.

2.4.1 **Comunicación.** El estudio realizado por Men (2014), este estudio exploró la importancia de la comunicación interna estratégica en la creación de un clima laboral positivo y en la mejora del compromiso de los empleados, encontró que una comunicación interna eficaz puede aumentar el compromiso de los empleados y su satisfacción laboral, lo que a su vez puede contribuir a un clima laboral positivo, además, el estudio sugiere que los líderes organizacionales desempeñan un papel crucial en este proceso al comunicar eficazmente la visión y los valores de la organización y al interactuar con los empleados de una manera abierta y auténtica, esta investigación destacó la importancia de la comunicación estratégica y efectiva en la creación de un clima laboral positivo y productivo. También proporcionó evidencia empírica de que la comunicación eficaz por parte de los líderes puede tener un impacto positivo en la satisfacción y el compromiso de los empleados, así como en el clima laboral en general.

2.4.2 **Relaciones interpersonales.** El estudio realizado por Morrison (2008), en este estudio, Morrison encontró que las relaciones interpersonales positivas entre los miembros del equipo, caracterizadas por la confianza, el respeto y la amistad, pueden mejorar significativamente el clima laboral, estas relaciones positivas pueden aumentar la satisfacción laboral, el compromiso y el rendimiento de los colaboradores, además, Morrison sugiere que las relaciones interpersonales pueden actuar como un amortiguador contra el estrés laboral, por otro lado, las relaciones interpersonales negativas, caracterizadas por el conflicto y la falta de respeto, pueden dañar el clima laboral, estas relaciones negativas pueden conducir a un mayor estrés, una menor satisfacción laboral y un menor rendimiento de los colaboradores.

2.4.3 **Liderazgo.** El estudio de Zohar y Tenne-Gazit (2008), proporciona una visión detallada de cómo los líderes pueden influir en el clima laboral y, en última instancia, en el comportamiento de los colaboradores, en su estudio, los autores argumentan que el estilo de liderazgo de los supervisores inmediatos tiene un impacto significativo en la percepción que tienen los empleados del clima laboral, a través de su comportamiento y comunicación, los líderes transmiten valores, normas y expectativas, que a su vez forman el clima laboral. Según los autores, los líderes que muestran un comportamiento



consistente y predecible pueden crear un clima laboral que promueve la seguridad y el rendimiento, el estudio también destaca la importancia del liderazgo a diferentes niveles de la organización, los autores sugieren que los líderes de nivel superior establecen el tono general y la dirección de la organización, mientras que los supervisores inmediatos juegan un papel clave en la interpretación y la implementación de estas directrices a nivel funcional y operativo.

2.4.4 **Reconocimiento.** El estudio "Employee Recognition, Engagement and the Role of Organizational Culture"; desarrollado por Youssef-Morgan y Stark (2014), este estudio proporciona un análisis detallado de cómo el reconocimiento de los empleados puede influir positivamente en el compromiso de los empleados y, por ende, mejorar el clima laboral, los autores encontraron que el reconocimiento de los empleados, tanto formal como informal, puede tener un impacto significativo en el compromiso de los colaboradores y en su percepción del clima laboral, sostuvieron que el reconocimiento puede actuar como una forma de feedback positivo que aumenta la satisfacción de los colaboradores con su trabajo y su compromiso con la organización.

2.4.5 **Autonomía.** El estudio llevado a cabo por Gagné y Deci (2005), destacan la importancia de la autonomía para la motivación intrínseca y la satisfacción laboral, sugieren que cuando a los colaboradores se les da autonomía (la capacidad de tener control sobre su trabajo y de tomar decisiones) se sienten más motivados, más comprometidos con su trabajo y tienen una mayor satisfacción laboral, encontraron que la autonomía en el trabajo estaba consistentemente asociada con mayores niveles de satisfacción laboral, compromiso con la organización y bienestar general y a un mejor rendimiento, lo que a su vez puede contribuir a un clima laboral más positivo, sostienen que las organizaciones que valoran y promueven la autonomía en el lugar de trabajo pueden crear un clima laboral en el que los empleados se sientan valorados, satisfechos y comprometidos con su trabajo.

Como se mencionó en los primeros párrafos, la encuesta que se compone consta de 5 dimensiones: Comunicación, Relaciones interpersonales, Liderazgo, Reconocimiento, Autonomía.



Tabla 1.
Dimensiones del clima laboral

Dimensión	Significado
Comunicación	Se refiere a la calidad y frecuencia de la comunicación entre empleados y superiores, así como entre los propios empleados. Según Robbins y Judge (2019), la comunicación es una dimensión fundamental del clima laboral que influye en la satisfacción y el compromiso de los colaboradores.
Relaciones interpersonales	Se relaciona con la calidad de las relaciones entre los empleados, incluyendo la colaboración, el apoyo y la amistad, de acuerdo con la teoría de la contingencia de Fiedler, la calidad de las relaciones interpersonales puede influir en el desempeño y la satisfacción de los empleados (Robbins y Judge, 2019).
Liderazgo	Se refiere a las prácticas y comportamientos de los líderes de la organización, como su estilo de liderazgo, su capacidad para motivar y apoyar a los empleados y su habilidad para tomar decisiones, según la teoría de liderazgo transformacional, el liderazgo puede afectar positivamente el clima laboral y el desempeño de los colaboradores (Bass y Riggio, 2019).
Reconocimiento	Se relaciona con la forma en que se reconocen los logros y contribuciones de los colaboradores, el reconocimiento puede ser una fuente importante de motivación y satisfacción en el trabajo (Robbins y Judge, 2019).
Autonomía	Se refiere al grado de libertad y control que tienen los colaboradores para tomar decisiones y realizar su trabajo de manera independiente. La teoría de la autodeterminación sugiere que la autonomía puede ser una fuente importante de motivación y satisfacción laboral (Deci y Ryan, 2018).

Nota. Las dimensiones propuestas se basan en la literatura y estudios realizados por, (Robbins y Judge, 2019); (Bass y Riggio, 2019); (Deci y Ryan, 2018)

2.5 Opciones de respuesta

De acuerdo con Peralta y Sánchez (2018), la escala de Likert es especialmente útil para medir variables subjetivas, como actitudes, opiniones y percepciones, que son centrales para la comprensión del clima organizacional, de igual forma, Requena y Suárez (2019) destacan que la escala de Likert es una técnica validada y confiable para la medición del clima organizacional, ya que ha sido utilizada con éxito en numerosos estudios y se ha demostrado que es una herramienta válida y fiable para la medición de constructos psicológicos complejos.

Bajo estas consideraciones, las opciones de respuesta se formularon en una escala Likert que va desde completamente de acuerdo, parcialmente de acuerdo, poco de acuerdo y en desacuerdo, a cada opción de respuesta se le asignó una puntuación de 1 a 4.

Tabla 2.
Opciones de respuesta y puntuación

Opciones de respuesta	Puntuación
Completamente de Acuerdo	4
Parcialmente de Acuerdo	3
Poco de Acuerdo	2
En desacuerdo	1

2.6 Preguntas

El cuestionario esta diseñado con 25 preguntas considerando el análisis y la pertinencia de cada pregunta, estas se encuentran divididas en las 5 dimensiones.

Tabla 3.
Dimensiones y preguntas

Dimensión	Total preguntas	Nro. Item en cuestionario
Comunicación	5	1,5
Relaciones interpersonales	5	6,10
Liderazgo	5	11,15
Reconocimiento	5	16,20
Autonomía	5	21,25
Total	25	

2.7 Indicador del clima laboral

Para este cuestionario, el indicar de clima laboral se lo obtiene a partir de las valoraciones de las cinco dimensiones descritas en la tabla 1, la medición se basará en una escala cualitativa y cuantitativa de acuerdo con el siguiente detalle.

Tabla 4.
Indicar del nivel de clima laboral

Nivel de clima	Calificación	Descripción
Excelente	90.01-100	La percepción sobre el clima laboral está muy por encima del promedio; lo cual significa que es una fortaleza institucional importante para el logro de los objetivos de la entidad.
Muy bueno	75.01-90	La percepción sobre el clima laboral está por encima del promedio; lo cual significa que si bien es cierto la entidad cuenta con un buen ambiente de trabajo, existen elementos que pueden ser mejorados y/o sostenidos.



Aceptable	60.01-75	La percepción sobre el clima laboral está en el promedio, lo cual significa que la entidad cuenta con un ambiente de trabajo normal y existen elementos que deben ser mejorados y/o sostenidos.
Regular	40.01-60	La percepción sobre el clima laboral está por debajo del promedio, lo cual significa que la entidad cuenta con un ambiente de trabajo poco adecuado y existe una cantidad importante de elementos que deben ser mejorados.
Deficiente	Menos de 40	La percepción sobre el clima laboral está muy por debajo del promedio, lo cual significa que la entidad cuenta con un ambiente de trabajo inadecuado y existe una tendencia marcada que indica que los elementos que lo componen requieren de medidas puntuales y urgentes para su corrección o mejora.

Nota. Tomada y adaptada de la Norma Técnica para medición del clima Laboral del Servicio Público del Ministerio del Trabajo (2018)

3 Frecuencia de medición.

De acuerdo con Robbins y Judge (2019), se recomienda medir el clima organizacional al menos una vez al año, por otro lado, Cameron y Quinn (2011) sugieren la realización de mediciones en momentos clave, como después de un cambio importante en la organización o cuando se implementan nuevas políticas o prácticas.

En nuestro modelo se sugiere una medición cada dos años, sin embargo, se debe considerar las características y situaciones específicas de la organización con lo cual queda a criterio de los niveles directivos.

Para citar el documento: Jumbo, J. W. (2023). Guía para la aplicación del cuestionario de evaluación de clima laboral. Universidad Nacional de Loja, Carrera de Administración Pública.

4 Referencias Bibliográficas

1. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2019). Transformational leadership (Vol. 6). Psychology Press.
2. Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. Annual Review of Psychology, 64, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
3. Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational Climate and Culture: Reflections on the History of the Constructs. En G. R. Ferris y D. C. Treadway (Eds.), Politics in



- Organizations: Theory and Research Considerations (pp. 93-125).
Routledge
4. Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062.
 5. Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University.
 6. James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096-1112. DOI: 10.1037/h0037511.
 7. Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the Worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
 8. Dickson, W. J., & Roethlisberger, F. J. (1966). *Counseling in an organization: A sequel to the Hawthorne researches*. Boston, MA: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
 9. Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
 10. Men, L. R. (2014). Why leadership matters to internal communication: Linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 256-279.
 11. Morrison, R. L. (2008). Negative relationships in the workplace: Associations with organisational commitment, cohesion, job satisfaction and intention to turnover. *Journal of Management & Organization*, 14(4), 330-344. doi:10.1017/S183336720000392X
 12. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3^a ed.). John Wiley & Sons.
 13. Zohar, D., & Tenne-Gazit, O. (2008). Transformational leadership and group interaction as climate antecedents: A social network analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 744-757.
 14. Youssef-Morgan, C. M., & Stark, E. M. (2014). Employee Recognition, Engagement and the Role of Organizational Culture. In *Employee Engagement in Theory and Practice* (pp. 149-172). Routledge.
 15. Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
 16. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2018). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

17. Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan.
18. Ministerio del Trabajo, (2018). Norma Técnica para medición del clima Laboral del Servicio Público, Registro Oficial 138, Número de publicación 277
19. Peralta, D. I., & Sánchez, M. A. (2018). Escalas tipo Likert en investigación psicológica: una revisión. *Pensamiento Psicológico*, 16(1), 105-116.
20. Requena, F., & Suárez, A. (2019). Clima organizacional y su medición. *Psicología y sociedad*, 31(1), 104-112.
21. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
22. Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>

Anexo 5

Cuestionario para la medición del clima laboral.

Link del formulario de google: <https://forms.gle/cxQnrk13tNzuePtL6>

CUESTIONARIO PARA LA MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL

La presente encuesta esta tiene como objetivo medir el clima laboral, los resultados obtenidos permitirán a los directivos plantear estrategias de mejora sobre este campo, el mismo que se verá reflejado en un mejor ambiente de trabajo, la información proporcionada es confidencial y no precisa información personal.

Muchas gracias por su colaboración

DATOS GENERALES				
ID	Item			
A	Fecha:			
B	Provincia:			
C	Ciudad:			
D	Área de trabajo:	Directivo:	Operativo:	
E	Edad:			
F	Auto-identificación étnica:	Indígena	Afro-ecuatoriano:	
		Mestizo/a:	Blanco/a:	
		Montubio/a:	Otro:	
		Masculino:	Femenino:	
G	Género del trabajador o servidor:			

Marque con una X una sola opción en cada una de las preguntas la situación que mejor se ajusta a su realidad, no existen respuestas correctas o incorrectas.

COMUNICACIÓN					
NR	Item	Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
1	¿Considera que la comunicación entre los colaboradores y los directivos es clara y efectiva?				
2	¿Cree que se fomenta la comunicación abierta y honesta en el ambiente laboral?				
3	¿Recibe la información necesaria para realizar su trabajo de manera eficiente?				
4	¿Se siente escuchado y valorado cuando expresa sus ideas y opiniones?				
5	¿Cree que se establecen canales de comunicación adecuados para resolver problemas y conflictos en el trabajo?				
Suma de puntos de la dimensión					Puntos

RELACIONES INTERPERSONALES					
NR	Item	Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
6	En mi trabajo, siento que puedo contar con mis colegas cuando necesito ayuda.				
7	Me llevo bien con la mayoría de las personas con las que trabajo.				

8	Cuando surge un problema en el trabajo, los compañeros de equipo trabajan juntos para resolverlo.				
9	En mi trabajo, existe un ambiente de colaboración y apoyo entre los compañeros de trabajo.				
10	La mayoría de las personas en mi lugar de trabajo son amistosas y respetuosas.				
Suma de puntos de la Dimensión		0			Puntos

LIDERAZGO					
NR	Item	Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
11	¿Su superior inspira y motiva a los miembros del equipo?				
12	¿Su superior establece metas desafiantes y alcanzables para el equipo?				
13	¿Su superior se preocupa por el bienestar y desarrollo de los miembros del equipo?				
14	¿Su superior proporciona retroalimentación constructiva y reconocimiento por el trabajo bien hecho?				
15	¿Su superior fomenta la creatividad y la innovación en el equipo?				
Suma de puntos de la Dimensión		0			Puntos

RECONOCIMIENTO					
NR	Item	Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
16	¿Recibe reconocimiento por su trabajo?				
17	¿La organización cuenta con eventos de reconocimiento por el trabajo o logros alcanzados por sus colaboradores?				
18	¿Siente que su trabajo es reconocido y valorado por la organización?				
19	Los logros y contribuciones de los colaboradores son reconocidos por la organización de forma justa.				
20	Siento que se valora y se reconoce el desempeño de los colaboradores en esta organización.				
Suma de puntos de la Dimensión		0			Puntos

AUTONOMÍA					
NR	Item	Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
21	En mi trabajo, tengo suficiente libertad para tomar decisiones sobre cómo hacer mi trabajo.				
22	Siento que tengo un alto grado de control sobre mi trabajo.				
23	Me permiten elegir el método de trabajo que considero más efectivo.				
24	Puedo tomar decisiones importantes sin tener que pedir permiso.				
25	Mi supervisor confía en mi capacidad para tomar decisiones importantes.				
Suma de puntos de la Dimensión		0			Puntos

RESULTADO POR DIMENSIONES		Tu puntaje
Comunicación		0
Relaciones interpersonales		0

Liderazgo	0
Reconocimiento	0
Autonomía	0

RESULTADO GLOBAL (Suma del puntaje de todas las dimensiones)	Tu puntaje	Excelente	Muy bueno	Aceptable	Regular	Deficiente
		90.01 a 100	75.01 a 90	60.01 a 75	40.01 a 60	Menos de 40





Universidad Nacional de Loja

Cuestionario para el diagnóstico del clima laboral en la Dirección de Trabajo y Servicio Público- Matriz Loja.

Buenos días. Soy Lisbeth Sarango, estudiante del Octavo Ciclo de la carrera de Administración Pública, ciclo en el que estoy realizando mi trabajo de integración curricular bajo el tema del clima laboral del sector público, el mismo que tiene el objetivo de medir el clima laboral en su institución, lo que permitirá identificar las fortalezas y debilidades del ambiente laboral y determinar áreas en las que se pueda mejorar para aumentar la satisfacción, el compromiso y el rendimiento de los colaboradores, esta puede ayudar a garantizar que se recopile la información necesaria de manera consistente y fiable, lo que permitirá a los niveles directivos de las organizaciones tomar decisiones informadas sobre cómo abordar los problemas que surjan.

Agradezco su tiempo y cooperación al completar la siguiente encuesta.

lisbeth.sarango@unl.edu.ec [Cambiar de cuenta](#)

No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

Activar Windows
Ir a Configuración de PC para activar Windows

Anexo 6

Modelo de entrevista semi- estructurada.

	
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
<p>Saludos Cordiales. Mi nombre es Lisbeth Marina Sarango Salazar estudiante del octavo ciclo paralelo “A” de la carrera de Administración Pública de la Universidad Nacional de Loja y me encuentro realizando mi trabajo de integración curricular sobre el tema “Diagnóstico del Clima Organizacional de los servidores públicos en la Dirección del Trabajo y Servicio Público Matriz Loja, de la ciudad de Loja, periodo 2023”. Por ello le pido muy comedidamente me conceda unos minutos para hacerle la siguiente entrevista, ya que su opinión como personal administrativo de la institución es importante.</p>	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Cargo que desempeña:	
Fecha:	
COMUNICACIÓN	
1. ¿Cómo describiría la comunicación en la institución?	
2. ¿Cuáles son los desafíos que usted cree que enfrentan respecto a la comunicación entre los servidores en la institución?	
RELACIONES INTERPERSONALES	
3. ¿Usted cree que existe una buena relación entre compañeros y subordinados?	
4. ¿Cuándo surge un problema en el trabajo, los compañeros trabajan juntos para resolverlo?	
LIDERAZGO	
5. ¿Se establecen metas desafiantes y alcanzables en el equipo?	

6. Usted como superior, ¿proporciona retroalimentaciones constructivas y reconocimientos por el trabajo bien hecho?	
RECONOCIMIENTO	
7. ¿La institución cuenta con eventos de reconocimiento por el trabajo o logros alcanzados por sus colaboradores?	
8. Los logros y contribuciones de los colaboradores son reconocidos por la organización de forma justa.	
AUTONOMÍA	
9. En el trabajo, se tiene suficiente libertad para tomar decisiones sobre cómo hacer su trabajo?	
10. Usted como superior, ¿confía en la capacidad de sus servidores para tomar decisiones importantes?	

Anexo 7

Correo electrónico para la coordinación de levantamiento de información.

Aplicación de formularios- Universidad Nacional de Loja.



Lisbeth Marina Sarango Salazar <lisbeth.sarango@unl.edu.ec>
para anyela_hermosa, brigida_cabrera ▾

21 jun 2023, 7:00 ☆ ↶ ⋮

Buenos días Mgs. Anyela. Le saluda Lisbeth Sarango, estudiante de la Universidad Nacional de Loja que había solicitado la aplicación de formularios en la Dirección Regional de Trabajo para mi trabajo de titulación.

Tal como se me pidió en la respuesta al oficio, informo a usted que pretendo realizar las encuestas el día de mañana (jueves 22 de junio de 2023) a partir de las 9:00 am con el uso de un Google Forms.

De antemano, le agradezco mucho.
Buen día.



Lisbeth Marina Sarango Salazar <lisbeth.sarango@unl.edu.ec>
para anyela_hermosa, brigida_cabrera ▾

21 jun 2023, 11:45 ☆ ↶ ⋮

El link del formulario es el siguiente:

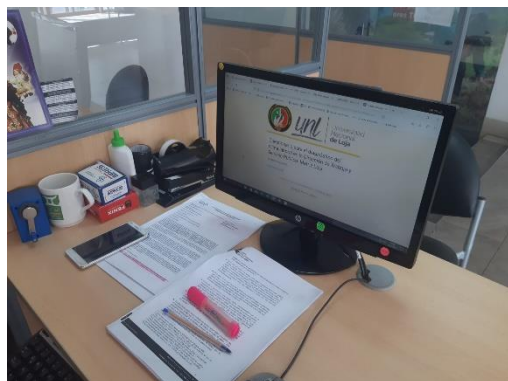
<https://forms.gle/cxQnrk13tNzuePIL6>



Activar Windows
Ir a Configuración de PC para activar Windows.

Anexo 8

Imágenes de la recolección de información a servidores públicos.



Anexo 9

Audio de la entrevista a la Directora Regional de Trabajo y Servicio Público.

https://drive.google.com/file/d/1onIWA5E7l_EooJTdKy-pro3Jq6weGmCy/view?usp=sharing

Anexo 10

Base de datos.

Marca temporal	Área de trabajo	Auto-ident	Género:	Rango de edad:
6/22/2023 8:38:15	SEGURIDAD Y SALUD	Mestizo/a	Masculino	De 33 a 37 años.
6/22/2023 9:03:25	ADMINISTRATIVO	Mestizo/a	Femenino	De 33 a 37 años.
6/22/2023 9:03:32	CONTROL	Mestizo/a	Femenino	De 43 a 47 años.
6/22/2023 9:04:31	ADMINISTRATIVO	Mestizo/a	Femenino	De 28 a 32 años.
6/22/2023 9:07:41	SERVICIO PÚBLICO	Mestizo/a	Femenino	De 43 a 47 años.
6/22/2023 9:27:55	DIRECCIÓN REGIONAL	Mestizo/a	Femenino	De 33 a 37 años.
6/22/2023 9:29:10	DIRECCIÓN REGIONAL	Mestizo/a	Femenino	De 38 a 42 años.
6/22/2023 10:01:03	ADMINISTRATIVO	Mestizo/a	Masculino	De 33 a 37 años.
6/22/2023 12:43:56	COACTIVAS	Mestizo/a	Masculino	De 33 a 37 años.
6/22/2023 14:51:58	ADMINISTRATIVO	Mestizo/a	Femenino	De 38 a 42 años.
7/3/2023 11:23:19	INSPECTORÍA	Mestizo/a	Masculino	De 38 a 42 años.
7/3/2023 11:31:41	FINANCIERO ADMINIS	Mestizo/a	Masculino	De 43 a 47 años.
7/3/2023 11:34:56	ENCUENTRA EMPLEO	Mestizo/a	Masculino	De 28 a 32 años.
7/3/2023 11:40:58	CONTROL	Mestizo/a	Femenino	De 43 a 47 años.
7/3/2023 11:46:20	SECRETARIA GENERAL	Mestizo/a	Masculino	De 33 a 37 años.
7/3/2023 11:48:15	ADMINISTRATIVO	Mestizo/a	Femenino	Más de 48 años.
7/3/2023 11:49:16	DIRECCIÓN REGIONAL	Mestizo/a	Femenino	De 33 a 37 años.
7/3/2023 11:58:47	INSPECTORÍA	Mestizo/a	Masculino	De 33 a 37 años.
7/3/2023 12:07:35	INSPECTORÍA	Mestizo/a	Masculino	De 38 a 42 años.
7/3/2023 12:08:48	INSPECTORÍA	Mestizo/a	Femenino	De 38 a 42 años.
7/3/2023 12:10:39	SECRETARIA	Mestizo/a	Femenino	De 33 a 37 años.
7/3/2023 12:12:40	ENCUENTRA EMPLEO	Mestizo/a	Femenino	De 33 a 37 años.
7/3/2023 12:13:38	DIRECCIÓN REGIONAL	Mestizo/a	Masculino	De 38 a 42 años.
7/3/2023 12:14:41	SECRETARIA	Mestizo/a	Femenino	De 33 a 37 años.
7/3/2023 12:14:55	ARCHIVO	Mestizo/a	Masculino	De 28 a 32 años.
7/3/2023 12:23:06	SECRETARIA	Mestizo/a	Femenino	De 43 a 47 años.
7/3/2023 12:36:32	SERVICIO PÚBLICO	Mestizo/a	Femenino	De 38 a 42 años.
7/3/2023 12:36:38	DIRECCIÓN REGIONAL	Mestizo/a	Masculino	De 38 a 42 años.
7/3/2023 12:41:59	INSPECTORÍA	Mestizo/a	Masculino	De 38 a 42 años.
7/3/2023 12:42:46	ABOGACIA	Mestizo/a	Masculino	De 33 a 37 años.
7/3/2023 12:49:51	ASISTENTE DE LA REI	Mestizo/a	Femenino	De 38 a 42 años.
7/3/2023 13:10:54	FINANCIERO ADMINIS	Mestizo/a	Masculino	Más de 48 años.
7/3/2023 13:20:48	DIRECCIÓN REGIONAL	Mestizo/a	Masculino	De 33 a 37 años.
7/3/2023 13:58:06	INSPECTORÍA	Mestizo/a	Femenino	De 28 a 32 años.

AUTONOMÍA									
Column	21. En mi trabajo, tengo s	Columna21	22. Siento que tengo un al	Columna2	23. Me permiten elegir el	Columna2	24. Puedo tomar decisio	Columna24	25. Mi supervisor confía en
2	Poco de acuerdo.	2	Poco de acuerdo.	2	Poco de acuerdo.	2	Poco de acuerdo.	2	Poco de acuerdo.
1	En desacuerdo.	1	En desacuerdo.	1	En desacuerdo.	1	En desacuerdo.	1	En desacuerdo.
3	Parcialmente de acuerdo.	3	Parcialmente de acuerdo.	3	Parcialmente de acuerdo.	3	Parcialmente de acuerdo.	3	Parcialmente de acuerdo.
4	Completamente de acuerdo.	4	Completamente de acuerdo.	4	Completamente de acuerdo.	4	Completamente de acuerdo.	4	Completamente de acuerdo.
3	Parcialmente de acuerdo.	3	Parcialmente de acuerdo.	3	Parcialmente de acuerdo.	3	Parcialmente de acuerdo.	3	Parcialmente de acuerdo.
4	Completamente de acuerdo.	4	Completamente de acuerdo.	4	Completamente de acuerdo.	4	Completamente de acuerdo.	4	Completamente de acuerdo.
4	Completamente de acuerdo.	4	Completamente de acuerdo.	4	Completamente de acuerdo.	4	Completamente de acuerdo.	4	Completamente de acuerdo.
4	Completamente de acuerdo.	4	Completamente de acuerdo.	4	Completamente de acuerdo.	4	Completamente de acuerdo.	4	Completamente de acuerdo.
3	Parcialmente de acuerdo.	3	Parcialmente de acuerdo.	3	Parcialmente de acuerdo.	3	Parcialmente de acuerdo.	3	Parcialmente de acuerdo.
4	Completamente de acuerdo.	4	Completamente de acuerdo.	4	Completamente de acuerdo.	4	Completamente de acuerdo.	4	Completamente de acuerdo.
3	Parcialmente de acuerdo.	3	Parcialmente de acuerdo.	3	Parcialmente de acuerdo.	3	Parcialmente de acuerdo.	3	Parcialmente de acuerdo.
4	Completamente de acuerdo.	4	Completamente de acuerdo.	4	Completamente de acuerdo.	4	Completamente de acuerdo.	4	Completamente de acuerdo.
3	Parcialmente de acuerdo.	3	Parcialmente de acuerdo.	3	Parcialmente de acuerdo.	3	Parcialmente de acuerdo.	3	Parcialmente de acuerdo.
3	Parcialmente de acuerdo.	3	Parcialmente de acuerdo.	3	Parcialmente de acuerdo.	3	Parcialmente de acuerdo.	3	Parcialmente de acuerdo.
2	Poco de acuerdo.	2	Poco de acuerdo.	2	Poco de acuerdo.	2	Poco de acuerdo.	2	Poco de acuerdo.
4	Completamente de acuerdo.	4	Completamente de acuerdo.	4	Completamente de acuerdo.	4	Completamente de acuerdo.	4	Completamente de acuerdo.
2	Poco de acuerdo.	2	Poco de acuerdo.	2	Poco de acuerdo.	2	Poco de acuerdo.	2	Poco de acuerdo.
4	Completamente de acuerdo.	4	Completamente de acuerdo.	4	Completamente de acuerdo.	4	Completamente de acuerdo.	4	Completamente de acuerdo.
4	Completamente de acuerdo.	4	Completamente de acuerdo.	4	Completamente de acuerdo.	4	Completamente de acuerdo.	4	Completamente de acuerdo.
4	Completamente de acuerdo.	4	Completamente de acuerdo.	4	Completamente de acuerdo.	4	Completamente de acuerdo.	4	Completamente de acuerdo.
1	En desacuerdo.	1	En desacuerdo.	1	En desacuerdo.	1	En desacuerdo.	1	En desacuerdo.
3	Parcialmente de acuerdo.	3	Parcialmente de acuerdo.	3	Parcialmente de acuerdo.	3	Parcialmente de acuerdo.	3	Parcialmente de acuerdo.
3	Parcialmente de acuerdo.	3	Parcialmente de acuerdo.	3	Parcialmente de acuerdo.	3	Parcialmente de acuerdo.	3	Parcialmente de acuerdo.
2	Poco de acuerdo.	2	Poco de acuerdo.	2	Poco de acuerdo.	2	Poco de acuerdo.	2	Poco de acuerdo.
3	Parcialmente de acuerdo.	3	Parcialmente de acuerdo.	3	Parcialmente de acuerdo.	3	Parcialmente de acuerdo.	3	Parcialmente de acuerdo.
3	Parcialmente de acuerdo.	3	Parcialmente de acuerdo.	3	Parcialmente de acuerdo.	3	Parcialmente de acuerdo.	3	Parcialmente de acuerdo.
4	Completamente de acuerdo.	4	Completamente de acuerdo.	4	Completamente de acuerdo.	4	Completamente de acuerdo.	4	Completamente de acuerdo.
2	Poco de acuerdo.	2	Poco de acuerdo.	2	Poco de acuerdo.	2	Poco de acuerdo.	2	Poco de acuerdo.
3	Parcialmente de acuerdo.	3	Parcialmente de acuerdo.	3	Parcialmente de acuerdo.	3	Parcialmente de acuerdo.	3	Parcialmente de acuerdo.
4	Completamente de acuerdo.	4	Completamente de acuerdo.	4	Completamente de acuerdo.	4	Completamente de acuerdo.	4	Completamente de acuerdo.
3	Parcialmente de acuerdo.	3	Parcialmente de acuerdo.	3	Parcialmente de acuerdo.	3	Parcialmente de acuerdo.	3	Parcialmente de acuerdo.
1	En desacuerdo.	1	En desacuerdo.	1	En desacuerdo.	1	En desacuerdo.	1	En desacuerdo.
2	Poco de acuerdo.	2	Poco de acuerdo.	2	Poco de acuerdo.	2	Poco de acuerdo.	2	Poco de acuerdo.
2,94		3,21		2,91		2,41		2,74	

Link para acceder a la base de datos:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1Lngrpe1JUr2XF-j->

[7JjOoz4cHbnBBYI/edit?usp=sharing&oid=110842212190976765523&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1Lngrpe1JUr2XF-j-7JjOoz4cHbnBBYI/edit?usp=sharing&oid=110842212190976765523&rtpof=true&sd=true)

Anexo 11

Alfa de Cronbach

Marca temporal	COMUNICACION					RELACIONES INTERPERSONALES					LIDERAZGO				RESPONSABILIDAD				AUTONOMIA							
	PUNTAJOS	PUNTAJOS	PUNTAJOS	PUNTAJOS	PUNTAJOS	PUNTAJOS	PUNTAJOS	PUNTAJOS	PUNTAJOS	PUNTAJOS	PUNTAJOS	PUNTAJOS	PUNTAJOS	PUNTAJOS	PUNTAJOS	PUNTAJOS	PUNTAJOS	PUNTAJOS	PUNTAJOS	PUNTAJOS	PUNTAJOS		PUNTAJOS			
6/22/2023 8:25:13	1	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	48		
6/22/2023 8:33:23	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	34		
6/22/2023 8:33:22	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	3	2	3	2	2	1	1	1	2	3	3	1	1	68		
6/22/2023 8:34:31	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	1	2	2	2	4	4	4	3	3	78		
6/22/2023 8:37:41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	76		
6/22/2023 8:37:53	1	1	4	2	1	4	3	4	3	4	1	1	1	1	1	2	3	3	4	3	3	2	3	68		
6/22/2023 8:39:10	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	4	4	3	2	3	70		
6/22/2023 10:01:03	2	2	2	3	3	2	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	3	3	83		
6/22/2023 12:42:58	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3	2	2	78		
6/22/2023 14:51:55	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	90		
7/3/2023 11:23:19	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	1	3	85		
7/3/2023 11:31:41	2	2	3	3	3	2	4	4	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	3	2	1	62		
7/3/2023 11:34:58	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	70		
7/3/2023 11:40:53	3	3	3	3	3	2	2	3	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	66		
7/3/2023 11:48:20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	88		
7/3/2023 11:48:13	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	1	1	1	68		
7/3/2023 11:49:18	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	98		
7/3/2023 11:58:47	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	80		
7/3/2023 12:07:33	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	92		
7/3/2023 12:08:43	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	38		
7/3/2023 12:10:39	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	78		
7/3/2023 12:12:40	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	71		
7/3/2023 12:12:33	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	82		
7/3/2023 12:14:41	2	1	3	1	1	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	2	2	1	44		
7/3/2023 12:14:53	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	1	1	3	2	3	3	3	2	2	84		
7/3/2023 12:23:08	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	88		
7/3/2023 12:38:32	2	2	3	2	2	2	4	3	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	4	2	4	64		
7/3/2023 12:38:33	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	74		
7/3/2023 12:41:59	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	4	3	1	3	47		
7/3/2023 12:42:48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	76		
7/3/2023 12:49:31	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	82		
7/3/2023 13:10:54	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	2	3	2	3	2	2	2	2	3	4	4	3	3	74		
7/3/2023 13:20:43	2	1	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	2	3	2	1	2	1	1	1	1	1	3	81		
7/3/2023 13:38:03	2	1	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	3	3	3	1	87		
MEANIA INDIVIDUA	0,78	0,84	0,80	0,87	0,80	0,78	0,82	0,84	0,70	0,88	1,07	1,18	1,09	1,12	1,12	1,00	0,91	1,00	0,87	0,88	0,88	0,76	0,80	0,86	1,08	322,24

K	25
ΣSi	21,6
St	322,2
α	0,97

Anexo 12

Solicitud de certificado de levantamiento de información emitida por la institución.

Solicitud certificado- Universidad Nacional de Loja.



Lisbeth Marina Sarango Salazar <lisbeth.sarango@unl.edu.ec>
para anyela_hermosa, brigida_cabrera

lun, 24 jul, 8:46 (hace 17 horas) ☆ ↶ ⋮

Buenos días Mgs. Anyela. Le saluda Lisbeth Sarango, estudiante de la Universidad Nacional de Loja que aplicó cuestionarios en la Dirección Regional de Trabajo para mi trabajo de titulación. Se me ha solicitado adjuntar un certificado emitido desde la institución como anexo, es así, que adjunto un documento solicitando dicho requerimiento.

De antemano, le agradezco mucho.
Buen día.

Un archivo adjunto • Analizado por Gmail ⓘ



Anexo 13

Certificación- Traducción del Resumen al idioma inglés.

Lic. Andrea Sthefanía Carrión Mgs

0984079037

andrea.s.carrion@unl.edu.ec

Loja-Ecuador

Loja, 25 de enero del 2024.

La suscrita, Andrea Sthefanía Carrión Fernández, Mgs, **DOCENTE EDUCACIÓN SUPERIOR** (registro de la SENESCYT número: 1008-12-1124463), **ÁREA DE INGLÉS-UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**, a petición de la parte interesada y en forma legal.

CERTIFICA:

Que la traducción del resumen del documento adjunto, solicitado por la señorita: **Lisbeth Marina Sarango Salazar** con cédula de ciudadanía No. **1104273121**, cuyo tema de investigación se titula: *“Diagnóstico del clima organizacional de los servidores públicos en la Dirección del Trabajo y Servicio Público Matriz Loja, de la ciudad de Loja, periodo 2023.”* ha sido realizado y aprobado por mi persona, Andrea Sthefanía Carrión Fernández, Mgs. Docente de Educación Superior en la enseñanza del inglés.

El apartado del Abstract es una traducción textual del Resumen aprobado en español.

Particular que comunico en honor a la verdad para los fines académicos pertinentes, facultando al portador del presente documento, hacer el uso legal pertinente.

ANDREA
STHEFANIA
CARRION
FERNANDEZ

Firmado digitalmente
por ANDREA STHEFANIA
CARRION FERNANDEZ
Fecha: 2024.01.25
17:01:11 -06'00'

Andrea Sthefanía Carrión Fernández. Mgs.

English Professor