



1859



Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja

Facultad Jurídica, Social y Administrativa

Carrera de Administración Pública

**Diagnóstico del clima laboral de los servidores públicos en la
Dirección Zonal 7 Loja del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición
Ecológica, periodo 2023.**

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

AUTORA:

Emily Nicole Lituma Lojano

DIRECTOR:

Ing. Jimmy Wilfrido Jumbo Valladolid MAE

Loja – Ecuador

2024



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Sistema de Información Académico
Administrativo y Financiero - SIAAF

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 DE LA DIRECCIÓN ZONAL 7 LOJA DEL MINISTERIO DEL AMBIENTE, AGUA Y TRANSICIÓN ECOLÓGICA, PERIODO 2023**, perteneciente al estudiante **EMILY NICOLE LITUMA LOJANO**, con cédula de identidad N° **1106070905**. 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, 30 de Agosto de 2023



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

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



Certificado TIC/TT.: UNL-2023-000754

1/1
Educamos para Transformar

Autoría

Yo, **Emily Nicole Lituma Lojano** declaro ser autora 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: 1106070905

Fecha: 19 de febrero del 2024

Correo electrónico: emily.n.lituma@unl.edu.ec

Teléfono: 0985424666

Carta de autorización por parte del autor para la consulta, producción parcial o total, y publicación electrónica del texto completo, del Trabajo de Integración Curricular

Yo, **Emily Nicole Lituma Lojano**, declaro ser autora del Trabajo de Integración Curricular denominado: **Diagnóstico del clima laboral de los servidores públicos en la Dirección Zonal 7 Loja del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, periodo 2023**, como requisito para optar 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 de Trabajo de Integración Curricular que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los diecinueve días del mes de febrero del dos mil veinticuatro

Firma:

Autor: Emily Nicole Lituma Lojano

Cédula: 1106070905

Dirección: Barrio Bellavista Calle Chile y República Dominicana

Correo electrónico: emily.n.lituma@unl.edu.ec

Teléfono: 0985424666

DATOS COMPLEMENTARIOS:

Director del Trabajo de Integración Curricular:

Ing. Jimmy Jumbo Valladolid, Mg. Sc.

Dedicatoria

Dedicado con amor y gratitud principalmente a Dios, mi fuente de fortaleza y sabiduría, por guiar cada uno de mis pasos a lo largo de mi vida.

A mis queridos padres Vinicio y Magali, cuyo amor incondicional, sacrificio y apoyo han sido fundamentales para construir mis sueños. Han sido un claro ejemplo de superación y valentía, gracias por enseñarme a no rendirme a pesar de las adversidades, y gracias por mostrarme que detrás de cada obstáculo, siempre hallaré mil soluciones.

A mi adorada hermana Pamela, su presencia ha sido un regalo invaluable en mi vida. Aprecio profundamente su apoyo inquebrantable, sus palabras de aliento y las risas compartidas. Su compañía han sido mi mayor motor para seguir. Gracias por creer en mí siempre y por hacerme entender que soy capaz de todo.

A mi mejor amiga Carla, ha sido mi confidente. Su amistad ha iluminado mis días más difíciles y ha sido un eco de alegría en los momentos felices, aprecio enormemente su presencia en cada capítulo de mis historias a pesar de la distancia.

Este logro es tanto suyo como mío.

Emily Nicole Lituma Lojano

Agradecimiento

A Dios por bendecir cada paso que he dado en mi vida, guiándome con su sabiduría
A la Universidad Nacional de Loja y docentes de la carrera de Administración Pública por el conocimiento impartido durante mis años de estudio.

A mi director de trabajo de integración curricular, Ing. Jimmy Jumbo Valladolid por su dedicación, tiempo y paciencia que me han ayudado a culminar mi objetivo.

Y finalmente a la Dirección Zonal 7 Loja del Ministerio de Ambiente, Agua y Transición Ecológica y a los colaboradores que forman parte de la misma, por su colaboración y buena voluntad para ayudarme en la realización de mi investigación.

Emily Nicole Lituma Lojano

Índice de contenido

Portada	i
Certificación	ii
Autoría	iii
Carta de autorización	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de contenido	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	6
4.1 Bases Teóricas	6
4.1.1 Teoría de las Relaciones Interpersonales de Will Schutz	6
4.1.2 Antecedentes	7
4.2 Conceptos	10
4.2.1 Organización	10
4.2.2 Clima laboral.....	11

4.2.3	Importancia del clima laboral	12
4.2.4	Tipos de clima laboral.....	13
4.2.5	Factores del clima laboral	13
4.2.6	Enfoques del clima laboral.....	14
4.2.7	Métodos de diagnóstico del clima laboral	15
4.2.8	Comunicación	15
4.2.9	Relaciones interpersonales.....	16
4.2.10	Liderazgo	17
4.2.11	Estilos de liderazgo	17
4.2.12	Reconocimiento	21
4.2.13	Autonomía.....	22
4.2.14	Satisfacción laboral	22
4.2.15	Diagnóstico organizacional.....	23
4.2.16	Plan de mejora organizacional	23
4.3	Marco Legal.....	24
4.3.1	Constitución de la República del Ecuador	24
4.3.2	Ley Orgánica de Servicio Público	25
4.3.3	Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público.....	26
4.3.4	Norma Técnica para medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional del sector público. Acuerdo Ministerial 2018-0138	27
4.4	Marco Referencial.....	29
4.4.1	Dirección Zonal 7 Loja del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica	

.....	29
4.4.2 Direccionamiento Estratégico	30
4.4.3 Misión	30
4.4.4 Principios y Valores	30
4.4.5 Objetivos estratégicos	31
4.4.6 Estructura orgánica del nivel desconcentrado.....	32
5. Metodología	33
5.1 Tipo de estudio	33
5.2 Alcance del estudio.....	33
5.3 Población.....	33
5.4 Métodos	34
5.5 Instrumentos.....	34
6. Resultados.....	38
6.2 Objetivo 2: Proponer un plan de mejora a los resultados obtenidos del diagnóstico del clima laboral de los servidores públicos.	47
7. Discusión	66
8. Conclusiones	70
9. Recomendaciones	74
10. Bibliografía	75
11. Anexos	81

Índice de Tablas

Tabla 1. Tipos de clima organizacional	13
Tabla 2. Factores del clima organizacional.....	13
Tabla 3. Distribución de los servidores públicos en las diferentes unidades de la Dirección Zonal 7 Loja del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica	34
Tabla 4. Dimensiones para la evaluación del clima laboral.....	35
Tabla 5. Indicadores del clima laboral	36
Tabla 6. Dimensión ‘comunicación’ del clima laboral	38
Tabla 7. Dimensión ‘relaciones interpersonales’ del clima laboral	40
Tabla 8. Dimensión ‘liderazgo’ del clima laboral.....	41
Tabla 9. Dimensión ‘reconocimiento’ del clima laboral.....	42
Tabla 10. Dimensión ‘autonomía’ del clima laboral.....	44
Tabla 11. Evaluación de las dimensiones del clima laboral	46
Tabla 12. Ítems seleccionados del cuestionario	48
Tabla 13. Propuesta de mejora para la dimensión comunicación	50
Tabla 14. Propuesta de mejora para la dimensión relaciones interpersonales	53
Tabla 15. Propuesta de mejora para la dimensión liderazgo.....	56
Tabla 16. Propuesta de mejora para la dimensión reconocimiento.....	59
Tabla 17. Propuesta de mejora para la dimensión autonomía.....	62

Índice de Figuras

Figura 1 Ubicación de la institución	30
Figura 2. Estructura orgánica.....	32
Figura 3. Nivel de clima laboral en la Dirección Zonal 7 Loja del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica.	45
Figura 4. Porcentaje de las dimensiones de clima laboral en la Dirección Zonal 7 Loja del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica.....	47

Índice de Anexos

Anexo 1. Evidencias fotográficas de la recolección de información.....	81
Anexo 2. Formato de encuesta.....	84

1. Título

“Diagnóstico del clima laboral de los servidores públicos en la Dirección Zonal 7 Loja del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, periodo 2023.”

2. Resumen

Este estudio permitió determinar el nivel del clima laboral de los servidores públicos de la Dirección Zonal 7 Loja del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, periodo 2023. Se llevó a cabo un análisis exhaustivo de las condiciones y percepciones que influyen en el ambiente laboral de la institución. La investigación se basó en dos métodos, el deductivo y el analítico, que fueron fundamentales en el proceso de diagnóstico para identificar áreas específicas en las que la organización podría realizar mejoras en su ambiente de trabajo, además, facilitaron el estudio de las bases teóricas relacionadas con la investigación. La colaboración de 36 servidores públicos, quienes respondieron a un cuestionario de veinticinco preguntas obtenido de la Guía para la aplicación del cuestionario de evaluación de clima laboral, fue fundamental para el estudio. Como resultado principal, se determinó que el clima laboral de la Dirección Zonal 7 Loja del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica se encuentra en un nivel aceptable. Con base en estos hallazgos, se desarrolló un plan de mejora, que propone soluciones para aumentar el rendimiento en las áreas identificadas como deficientes durante la investigación, Esta propuesta fue compartida con los responsables del departamento de talento humano, con el objetivo de mejorar el clima laboral y, por ende, lograr un desempeño más efectivo por parte los servidores públicos de la institución.

Palabras clave: clima laboral, organización, servidores públicos.

2.1 Abstract

This study made it possible to determine the level of the work environment of public servants of the Zonal Directorate 7 Loja of the Ministry of Environment, Water and Ecological Transition, period 2023. An exhaustive analysis of the conditions and perceptions that influence the work environment of the institution was carried out. The research was based on two methods, deductive and analytical, which were fundamental in the diagnostic process to identify specific areas in which the organization could make improvements in its work environment, in addition, they facilitated the study of the theoretical bases related to the research. The collaboration of 36 public servants, who responded to a questionnaire of twenty-five questions obtained from the Guide for the application of the work environment evaluation questionnaire, was fundamental for the study. As a main result, it was determined that the work climate of the Zonal Directorate 7 Loja of the Ministry of Environment, Water and Ecological Transition is at an acceptable level. Based on these findings, an improvement plan was developed, which proposes solutions to increase performance in the areas identified as deficient during the research. This proposal was shared with those responsible for the human talent department, with the objective of improving the work environment and, therefore, achieving a more effective performance by the institution's public servants.

Key words: work environment, organization, public servants.

3. Introducción

El clima laboral desempeña un papel crucial en la satisfacción de los colaboradores, ya que influye en cómo una persona se siente a gusto y protegida en su entorno laboral, teniendo en cuenta los aspectos laborales, humanos, físicos y emocionales en los que trabaja cada día. Como lo manifiesta Peña (2018), el clima organizacional está compuesto por caracteres humanos y físicos que forman de parte del ambiente en el que se labora normalmente, estos aspectos influyen en el nivel de satisfacción y productividad, en la manera de relacionarse que tiene el personal, y su modo de trabajar, Además, un aspecto importante que se debe tener en cuenta es que, el alto mando de la institución es el principal encargado de propiciar un clima organizacional adecuado y con óptimas condiciones para que sus colaboradores desempeñen sus funciones de manera cómoda y segura.

El aporte de este estudio se encuentra en el diagnóstico realizado, ya que este ayudará en el proceso de toma de decisiones organizacionales, el diagnóstico del clima laboral ofrece una comprensión en profundidad de cómo se sienten y experimentan los colaboradores en su lugar de trabajo. Esto permite a los líderes tomar decisiones informadas sobre políticas de recursos humanos, estrategias de gestión y cambios organizacionales que pueden mejorar la productividad y la satisfacción de los empleados. Identificar las áreas problemáticas dentro del clima laboral ayuda a las organizaciones a tomar medidas para retener a colaboradores talentosos. Además de las empresas privadas, las organizaciones del sector público y sin fines de lucro también pueden beneficiarse de investigaciones sobre el clima laboral. Estas organizaciones a menudo enfrentan desafíos similares en la gestión de su fuerza laboral y pueden utilizar las conclusiones de este trabajo de investigación para mejorar su funcionamiento y su capacidad de servir a la sociedad.

En este contexto, esta investigación se estructuró con el propósito de recopilar y examinar datos relacionados con las dimensiones del clima laboral y su nivel, tal como es

percibido por los servidores públicos, cuyo formato inicia de la siguiente manera: Primeramente, se estableció un encabezado titulado: “Diagnóstico del clima laboral de los servidores públicos en la Dirección Zonal 7 Loja del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, periodo 2023”; seguido del resumen, el cual abarca de manera sintética el proceso de toda la investigación; haciendo énfasis en la metodología utilizada; introducción, en la cual se detalla la importancia del tema de investigación. Seguidamente, se encuentra el marco teórico, el cual integra bases teóricas relacionados con el tema de investigación seguido del marco conceptual, marco legal y finalmente marco referencial. Adicional a ello, se desarrolló una metodología, en la cual, se describe el alcance del estudio, en donde se explica que es descriptivo; y tipo de estudio, el cual, fue mixto. Además, los métodos utilizados fueron el descriptivo y el analítico. Para la recopilación de la información, se utilizó como instrumento, el cuestionario aplicado a 35 servidores públicos de la Dirección Zonal 7 Loja del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, para el cumplimiento de los objetivos, se dio paso a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas, para conocer el nivel de clima laboral que existe en la organización según la perspectiva de cada uno de sus miembros, generando un plan de mejora que contiene un conjunto de acciones planificadas, organizadas y sistematizadas para generar mejoras en los resultados de su gestión, además, se realizó una discusión de dichos resultados, en la cual, contrasta la teoría estudiada en la investigación y permite corroborarlos con las dimensiones que formaron parte del estudio. Por último, la bibliografía que recopila las diversas fuentes de información que han sido empleadas y el apartado de anexos, mismo que avala la presente investigación.

4. Marco Teórico

4.1 Bases Teóricas

La base teórica está compuesta por dos teorías, mismas que sustentan el trabajo de investigación y que fueron utilizadas para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación.

4.1.1 Teoría de las Relaciones Interpersonales de Will Schutz

El Dr. Will Schutz bautizó esta teoría como *Fundamental Interpersonal Relations Orientation (FIRO)*, cuyo nombre en español significa Orientación Fundamental de las Relaciones Interpersonales. Esta teoría intenta sobretodo, ayudar a comprender el comportamiento humano y cómo este influye en las relaciones interpersonales, entender cómo las personas piensan, experimentan emociones y se comportan, posibilita la creación de relaciones más robustas y exitosas. Al tener una visión clara de las motivaciones y necesidades individuales, podemos mejorar la comunicación al mostrar empatía y manejar desacuerdos de forma positiva.

Shutz (1958) citado en Blackman, C., (2021), afirma que el ser humano posee tres deseos básicos: el deseo de sentirse importante, competente y agradable, mismos que pueden expresarse en comportamientos, sentimientos y autoconcepto, este último se refiere a la perspectiva que tiene una persona sobre sí misma.

Shutz afirma que todas las personas desde edad temprana ya ponen en práctica estos tres elementos, pues se utilizan en el instante en que un niño interactúa con otro. ¿Qué pasa en esa interacción?, pues el individuo intenta incluirse en un ambiente específico, pero para esto necesita sentirse bien y seguro consigo mismo, posterior a ello, podrá expresar un sentimiento de agrado y generosidad hacia los demás. He ahí, donde se presentan tres áreas principales de preocupación: inclusión, control y apertura. La teoría FIRO, postula que, el autoconcepto impulsa los sentimientos, los sentimientos impulsan el comportamiento y el comportamiento impulsan los resultados.

Concretamente, lo principal es intentar entenderse uno mismo, de donde surgen cada uno de nuestros sentimientos y pensamientos, elaborar un criterio sólido acerca de nuestro propio ser, esta idea formada será la misma que tendremos de los individuos que nos rodean, es decir que, si una persona tiene un concepto negativo sobre sí mismo, verá de la misma manera a su alrededor y viceversa.

Por ello, es importante generar un autoconcepto positivo, para establecer relaciones interpersonales buenas y duraderas. Interactuamos entre nosotros desde la superficie visible de cómo nos comportamos. Sin embargo, este comportamiento es influenciado por cómo percibimos la seguridad o las amenazas hacia nuestra propia imagen. Aunque el mundo exterior solo observa nuestras acciones, no puede ver la fragilidad que yace en nuestro interior. Cuando nuestro comportamiento exterior se manifiesta en actitudes defensivas, como culpar, criticar, ridiculizar o atacar, es probable que estemos respondiendo a una sensación de amenaza que perturba nuestra percepción de nosotros mismos. Esta sensación de peligro desencadena el miedo, llevándonos a la defensiva y manifestándose en nuestras acciones.

4.1.2 Antecedentes

A lo largo del tiempo, las organizaciones han creado la necesidad de mantener al talento humano dentro de un ambiente en donde se promueva la comunicación, la proactividad, la eficiencia y la potenciación de las habilidades y capacidades de cada colaborador. Para lograr esto, es importante realizar diagnósticos en toda la organización con el fin de identificar los aspectos que posiblemente no están dejando que la institución tenga una mejora continua en su rendimiento y posteriormente proponer alternativas para solucionar este problema y hacer de la organización un lugar colaborativo, resiliente y socialmente responsable con los miembros que la conforman.

Cepeda (2019), en su estudio titulado “Diagnóstico de clima laboral y propuesta de un plan de mejora para Imprimax en el año 2019”, manifiesta que para la gestión de personas en

una organización es necesario que esta, sea realizada por profesionales y especialistas de la Psicología Organizacional; ya que las actividades que realiza la Dirección o Gerencia y personal Administrativo de una institución, muchas de las veces no son suficientes y no prestan atención a todos los elementos requeridos para asegurar la satisfacción y el bienestar de los colaboradores.

Sin embargo, con lo expuesto anteriormente, no significa que el trabajo hecho por la Dirección o Gerencia de una institución sea insuficiente, simplemente se hace notar que, realizar ajustes al momento de realizar diagnósticos organizacionales, no está de más. Siempre debe manejarse la mejora continua, esta es importante debido a varios factores, pero sobre todo ayuda a desarrollar una cultura caracterizada por su positividad y proactividad, en la que se aprecia la colaboración, el proceso de aprendizaje y la búsqueda continua de soluciones.

Por otro lado, Gutiérrez (2016), considera que es importante la implementación de nuevos sistemas de avance en las instituciones para que estas puedan lograr posicionarse en el mercado, estos sistemas conllevan a la búsqueda de mejoras en las condiciones proporcionadas a los empleados, en pos de alcanzar los objetivos establecidos. Además, la comunicación, es uno de los factores que más falla en la organización, debido a barreras que pueden estar relacionadas con el miedo a niveles superiores o inclusive puede presentarse una comunicación jerárquica rígida. Aquí entra también, el tema de los canales de comunicación deficientes o inadecuados, estos pueden resumirse en reuniones periódicas, plataformas de colaboración, entre otros. Estos y muchos más aspectos que deberían ser evaluados en una organización, son expuestos por la autora en su investigación titulada “El clima laboral y el desempeño de los servidores del Servicio de Acreditación Ecuatoriano – SAE, Institución Pública”

Conforme a Mármol (2018), en su investigación que tiene como nombre, “Análisis del clima laboral y propuesta para mejorar la satisfacción de los colaboradores de una institución pública encargada de la defensa de los derechos de los niños, niñas, adolescentes y adultos

mayores, con sede en la Ciudad de Quito, en el período septiembre 2016-julio 2017. Sistematización de la experiencia”, enfoca la mejora del clima laboral en factores como la cohesión de grupo, reconocimiento, sentido de pertenencia e identificación con la organización. Algunos de estos factores formaron parte de la presente investigación.

Diversas variables influyen en el clima laboral de una institución, lo que conlleva a aumentar o disminuir el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores que forman parte de la misma. Para la autora, es preciso guiar a los colaboradores por caminos en donde exista en magnitud el dinamismo, la proactividad y la productividad.

No solo eso, sino que también la comunicación entre los niveles de jerarquía en la institución puede influir en la satisfacción laboral de los colaboradores, lo que genera una gran falta de compromiso con la organización.

En palabras de Rodríguez (2019), las instituciones públicas requieren un mayor control del talento humano ya que, por lo general existe un gran número de personal en las mismas, la autora se enfoca también en evaluar el nivel de satisfacción laboral, la motivación y el desempeño laboral, este último lo considera fundamental ya que es un factor que ayuda al cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.

Además, afirma que, para realizar un diagnóstico organizacional de manera correcta, se debe tener en cuenta la trayectoria profesional de cada colaborador y los parámetros de medición deben tener una relación directa con las características del puesto de trabajo o área que ocupa el servidor público. Otros aspectos a tener en cuenta para la medición del clima laboral y satisfacción laboral, la autora los menciona en su investigación, “El clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo del GADMC Colta”.

Finalmente, Espinoza (2017), manifiesta que, existe un gran desconocimiento acerca de la importancia de un buen manejo del clima laboral, por lo que cree necesario hacer un mejoramiento continuo en la organización.

Anteriormente, ya se mencionó la importancia del mejoramiento continuo y los cambios que produciría en una institución al aplicarse. Las preferencias motivacionales que cada miembro tiene también son una gran influencia en el nivel de clima laboral.

Debe enfatizarse el nivel de estrés que un mal clima laboral puede provocar, al no utilizar medidas correctivas a tiempo, Espinoza recalca que, este exceso de carga laboral se convierte en una amenaza que pone en riesgo el equilibrio psíquico y físico de los miembros de la organización.

Por otro lado, la autora en su investigación titulada “Plan de mejora que favorezca el clima laboral de los directivos y trabajadores de EPUNEMI”, destaca que, un plan de mejora exitoso para el avance de los recursos humanos y la estabilidad en el trabajo, posibilitando la identificación de los elementos que ejercen influencia sobre el entorno laboral.

4.2 Conceptos

4.2.1 Organización

Según manifiesta Chiavenato (2011), en su popular obra, “Administración de Recursos Humanos”, siempre ha existido la necesidad de crear vínculos sociales para lograr cumplir los objetivos comunes, es casi imposible vivir aislado y sin falta de apoyo.

Todo un sistema de actividades coordinadas que son realizadas por dos o más personas, se conoce como organización, sin embargo, deben existir determinadas situaciones para ser consideradas como tal; la comunicación debe estar presente siempre para poder trabajar adecuadamente, sin retraso ni complicaciones; también debe existir predisposición del personal para trabajar en conjunto y llegar más fácil al objetivo que tienen en común.

Por otro lado, Sheldon (1985) citado en (Brume, M., 2019), una organización corresponde a la combinación de dos factores, el primero se trata de los individuos o el personal y el segundo lo conforman los elementos necesarios para la ejecución del trabajo, de este modo, existe el uso eficaz, sistemático, proactivo y coordinado de los esfuerzos existentes.

El autor también manifiesta que una organización puede referirse al acto y efecto de articular, ordenar y poner en funcionamiento un conjunto de medios o factores para un lograr un fin determinado.

Dentro de una organización, cualquier función es necesaria, las relaciones que los individuos posean deben ser estables para un buen entendimiento entre los mismo, con el fin de facilitar el logro de metas a corto y largo plazo, dependiendo las aspiraciones de la organización misma.

4.2.2 Clima laboral

Para entender el concepto de clima organizacional, es preciso analizar primero el tipo de percepción que tienen los individuos del lugar en el que trabajan, pues existen factores físicos, psicológicos, ambientales, etc., que influyen e incluso estimulan el comportamiento del personal que en la organización labora.

Desde tiempos remotos, se estudia el concepto de clima organizacional, ya que diversas instituciones y empresas se han creado a lo largo del tiempo y así mismo ha surgido la necesidad de estudiar el comportamiento de los individuos que las conforman.

Como lo manifiesta Peña (2018), el clima organizacional está compuesto por caracteres humanos y físicos que forman de parte del ambiente en el que se labora normalmente, estos aspectos influyen en el nivel de satisfacción y productividad, en la manera de relacionarse que tiene el personal, y su modo de trabajar, Además, un aspecto importante que se debe tener en cuenta es que, el alto mando de la institución es el principal encargado de propiciar un clima organizacional adecuado y con óptimas condiciones para que sus colaboradores desempeñen sus funciones de manera cómoda y segura.

Por otro lado, el área de talento humano en cualquier institución es la encargada de proporcionar lineamientos y estrategias para crear y mantener un clima organizacional idóneo. En primer lugar, talento humano debe encargarse de realizar un análisis exhaustivo de todo el

personal, enfocándose en aspectos como, su nivel de desempeño, motivación, relaciones interpersonales, comportamiento, entre otros aspectos, todo esto para poder determinar las necesidades exactas que tiene el personal y así poder crear técnicas que garanticen la promoción de un desempeño eficiente. (Fiallo et al., 2015).

4.2.3 Importancia del clima laboral

La importancia del clima organizacional radica en varios factores clave que surten efecto tanto, en los colaboradores como en la organización misma, el principal de estos es que, se promueve el compromiso en los colaboradores, lo que a su vez aumenta la productividad y mejora el rendimiento laboral, un buen clima organizacional puede ayudar a retener a los colaboradores calificados, y si estos se sienten cómodos en la institución, es poco probable que busquen oferta laboral en otros sitios.

Jojoa (2017), manifiesta que, uno de los principales problemas que afectan un buen nivel de rendimiento laboral, es la falta de canales de comunicación eficientes, lo que causa que los colaboradores no sientan que son parte integral de la organización, a esto se suma la falta de incentivos y reconocimiento cuando uno o más colaboradores han hecho logros importantes.

Por otro lado, Gómez (2023), considera que, el hecho de mantener un clima organizacional óptimo es de suma importancia, ya que asegura el bienestar de los colaboradores, además de encontrarse motivados, sufren menos estrés laboral y está mejor capacitado para resolver conflictos y tomar decisiones importantes.

El éxito de una organización depende del bienestar del talento humano que forman parte de esta, mantener un buen clima organizacional puede tener un impacto significativo en su imagen y reputación. La comunicación efectiva y el respeto mutuo ayudan a resolver problemas, mucho antes de que estos se vuelvan más grandes e incluso incontrolables, así mismo, mejora el rendimiento, la competitividad, la eficiencia y la competitividad de la organización.

4.2.4 Tipos de clima laboral

Likert en su obra “Nuevo Método de Gestión y Dirección” establece grandes dos tipos de sistemas organizacionales, los mismos que están subdivididos, son los siguientes:

Tabla 1.

Tipos de clima organizacional

Clima de tipo autoritario	
1. Sistema Autoritario explotador	Se caracteriza por la falta de confianza de parte del directivo hacia sus colaboradores, no existe interacción entre ambas partes y únicamente el directivo toma decisiones.
2. Sistema Autoritarismo paternalista	Sí existe confianza entre directivo y colaboradores, se establecen mecanismos de control y fuentes de motivación
Clima de tipo Participativo	
3. Sistema Consultivo	Es un sistema más dinámico, existe confianza y además se les permite a los colaboradores tomar decisiones específicas.
4. Sistema Participación en grupo	Requiere más participación colectiva y relaciones de trabajo y comunicación vertical-horizontal-ascendente-descendente.

Nota. Esta tabla indica los tipos de sistemas organizacionales, información tomada del libro “Clima Organizacional. Una construcción personalista del ambiente laboral como escenario de la productividad empresarial” Fuente: (Peña, 2018)

4.2.5 Factores del clima laboral

Dentro de los factores que determinan el clima organizacional se pueden mencionar a los propuestos por Dessler y Valera (2011), estos autores exponen cinco importantes factores que reúnen varias características; estructura organizacional eficiente, autonomía del trabajo, supervisión rigurosa e impersonal, ambiente abierto y estimulante, y orientación centrada en el empleado, sin embargo, se seleccionaron tres de estos factores para llevar a cabo la investigación.

Tabla 2.

Factores del clima organizacional

Factores del clima laboral	
Estructura organizacional eficiente:	Tienen que ver con las políticas y

	responsabilidades de la organización. Así como a la determinación de una atmósfera abierta formal o informal y la planeación adecuada para el logro de objetivos y cumplimiento de metas.
Autonomía del trabajo:	Es el compromiso y la responsabilidad que tiene el colaborados para realizar su trabajo y a la facilidad que se le da para lograrlo.
Orientación centrada en el empleado:	Abarca las relaciones amistosas y laborales, aprendizaje de los errores cometidos y el reconocimiento del trabajo bien hecho.

Nota. Esta tabla indica los distintos factores del clima laboral, información tomada del libro “Administración de recursos humanos. Enfoque Latinoamericano” Fuente: (Dessler y Valera, 2011)

4.2.6 Enfoques del clima laboral

Varios autores han estudiado los enfoques del clima organizacional, mismos que se clasifican según las condiciones internas de la organización, es decir, su forma de liderazgo, de dirección, la estructura de la misma, entre otros aspectos. A continuación, se exponen cuatro enfoques del clima organizacional planteados por Pérez y Rivera (2015).

Enfoque estructural: se basa en un clima organizacional creado gracias a la estructura que mantiene la organización, es decir, las características estructurales ya fijadas en la organización se adhieren al desempeño y comportamiento de los individuos y por ende se crean percepciones similares en los mismos.

Enfoque perceptual: es un enfoque más apegado a la psicología del individuo de manera particular, ya no se crean percepciones similares, sino que, el clima organizacional está basado en las respuestas a las variables situacionales desde un punto de vista psicológico que tiene el individuo en determinadas situaciones.

Enfoque interactivo: se trata de un clima organizacional basado en una percepción colectiva, es decir, en el nivel de interacción y los tipos de relaciones sociales y laborales que los individuos crean entre sí.

Enfoque cultural: se relaciona con el trabajo en equipo y de apoyo que puedan tener los individuos, comparten una estructura organizacional en común.

4.2.7 Métodos de diagnóstico del clima laboral

Para poder diagnosticar el clima organizacional de cualquier institución, en primer lugar, es preciso entender la naturaleza del sistema de organización que esta posea, el funcionamiento de sus componentes y las respuestas de adaptación al clima organizacional en el que se desempeñan. (Likert, 1968).

Es importante realizar un diagnóstico del clima organizacional, ya que permitirá evaluar las condiciones laborales en las que la institución se encuentra, el nivel de satisfacción de los individuos y cómo este podría afectar a su desempeño, una vez analizadas todas estas situaciones, se procede a plantear medidas correctivas puntuales que ayudarán a mejorar el nivel de clima organizacional, mejorando el bienestar de todos los miembros de la organización y convirtiendo su rendimiento en eficiente y productivo.

Según James y Jones (1974), citado en Brunet (1999), existen tres modos de investigación, no mutuamente excluyentes del clima; la medida múltiple de los atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales, el método que se utilizó para la investigación, es el siguiente:

- **Medida perceptiva de los atributos individuales:** Se estudian principalmente los valores y necesidades de los individuos, y no tanto con las características organizacionales. Se analiza cómo el individuo percibe el clima organizacional dependiendo de las necesidades y facilidades que esta le dé. Por ende, dichas percepciones cambiarían de acuerdo al tiempo o el estado de ánimo del colaborador.

4.2.8 Comunicación

Según lo manifiesta Fernández 2009, la comunicación dentro de una organización puede ser entendida de tres maneras, en primer lugar, como un fenómeno que se produce naturalmente entre todos los miembros de la organización, entendiéndola como el proceso social más importante que ha existido desde siempre, la segunda interpretación la asocia a un tipo de

disciplina, basado en un estudio exhaustivo para lograr entender su funcionamiento dentro de la organización y la tercera acepción se asocia a una serie de enfoques y acciones diseñadas para simplificar y agilizar el intercambio de mensajes entre los miembros de una organización o para influir en las percepciones, actitudes y comportamientos de los públicos internos y externos. Todo esto con el propósito de mejorar y alcanzar más rápidamente los objetivos de la organización.

Por otro lado, Capriotti (1998), considera que la comunicación es “contar con la Organización para lo que la Organización está haciendo”, es decir, la participación tiene una estrecha relación con la comunicación, se intenta involucrar a todos los miembros de la organización para que sean partícipes de las decisiones que deben tomarse, con este intercambio de opiniones e información se logran cumplir con los objetivos y sobre todo se fomenta el trabajo en equipo.

4.2.9 Relaciones interpersonales

Hace énfasis en las interacciones o vínculos que se crean entre los miembros de una organización, estas pueden influir positiva o negativamente en la cooperación, apoyo, comunicación y productividad de la institución.

En concordancia con Morillo (2006), ningún individuo puede trabajar bien solo, si es que se está desempeñando bajo una estructura organizativa, las relaciones interpersonales pueden tomar diversos niveles de cercanía y son importantes por varias razones: facilita la comunicación abierta y efectiva, el trabajo colaborativo se da con mayor facilidad y de manera constante y facilita la resolución de conflictos.

Las relaciones interpersonales saludables coadyuvan a la generación de un clima organizacional positivo y agradable, lo que permite que el nivel de satisfacción laboral aumente, así como su compromiso dentro de la institución.

4.2.10 Liderazgo

Chiavenato (2011) manifiesta que, el liderazgo se relaciona con la influencia interpersonal que se ejerce en determinada situación, teniendo en cuenta canales de comunicación humana para lograr objetivos específicos.

Un líder debe ser capaz de coordinar grupos y motivarlos para perseguir objetivos en común y en beneficio de todos los miembros de la organización, es decir, promover el trabajo en equipo y fomentar un sentido de propósito en los colaboradores, aumentando así la productividad y el compromiso.

Por otro lado, Londoño (2018), citado en (Rozo et al., 2019), menciona que el liderazgo es considerado como un proceso de influencia en un grupo de personas (seguidores) por parte de una persona (líder) para conseguir los objetivos de la organización.

Los líderes actúan como enlaces entre los diferentes niveles de la organización y aseguran una comunicación clara y eficiente, además debe priorizar a sus colaboradores, es decir trabajar en capacitación para los mismo para que así puedan alcanzar su máximo potencial.

4.2.11 Estilos de liderazgo

Es importante describir y conceptualizar los estilos de liderazgo que han sido estudiados por varios autores:

Estilo de liderazgo autoritario

Sucede cuando el líder se enfoca únicamente en supervisar con rigurosidad cada actividad que realizan los miembros de la organización, cuidando que sus resultados sean como los espera, se trata de un estilo dogmático. Este estilo centraliza la dirección de la organización y no da lugar más que a su voluntad y habilidad de congregación. (Sánchez, 2008)

El líder se convierte en una figura estricta y controladora, ya que la presión que ejerce sobre sus colaboradores es bastante fuerte, la toma de decisiones se realiza de manera unilateral, sin necesidad de consultar o hacer parte a los miembros de la organización para que apoyen

dicha decisión.

Estilo de liderazgo democrático

También recibe el nombre de liderazgo participativo, se trata de un estilo en donde se involucra activamente a los colaboradores en la toma de decisiones en conjunto con el líder, la opinión de los mismos es bastante valorada ya que, además de promover el trabajo cooperativo, también genera un sentimiento de empoderamiento en los colaboradores.

Como lo manifiesta Warrick (1981), un líder democrático se centra en fomentar la participación de sus colaboradores, otorgándoles cierto grado de confianza para que exista un ambiente más llevadero y productivo, mejorando así el rendimiento de todos los niveles dentro de la organización. Existen ciertos factores que caracterizan este estilo, algunas de ellas son: alto énfasis en los desempeños y en las personas, promoción del trabajo en equipo, estructura descentralizada de liderazgo, solución abierta de conflictos, entre otras.

Estilo de liderazgo “laissez-faire” (deja ser, libertad absoluta)

Se trata de la poca utilización de la autoridad, es decir, el líder permite que sus colaboradores sean independientes casi en su totalidad, Sánchez (2008), añade que, cuando a los miembros de una organización se les otorga esta independencia, se está facilitando que estos fijen sus propias metas y el compromiso por alcanzarlas, aumente.

Sin embargo, algunos autores han manifestado que este estilo sería más bien un “no-liderazgo”, ya que, de cierta manera el líder estaría omitiendo sus responsabilidades como tal y dejando todo el trabajo pesado a los miembros de la organización, es decir, es una falta de responsabilidad. (Bass y Avolio, 1990)

Estilo de liderazgo burocrático

Debido a la rigidez de este sistema, la toma de decisiones en conjunto ya no es flexible, puesto que, los procesos establecidos hacen que no exista apertura para un trabajo colaborativo, los miembros de la organización deben acatarse a estos procedimientos formales y jerarquías

ya definidas.

Sánchez (2008), menciona ciertas características que tiene este estilo, como: Imposición estricta y sistemática de disciplina organizacional, el poder del líder reside en su posición, los seguidores avanzan en la jerarquía de la organización a través de su habilidad para adecuarse a las reglas establecidas.

Estilo de liderazgo carismático

El líder llega a convertirse en una fuente de inspiración y motivación para sus colaboradores, creando una conexión con ellos que favorece el buen desempeño y la eficiencia. Un factor importante que influye en este estilo es que, el carisma y personalidad de quién es designado como líder, cautiva a quienes forman parte de la organización, fomentando confianza y optimismo dentro de la misma.

Se genera una relación de tipo interactiva entre el líder y sus colaboradores, pero inclusive, bajo toda esta perspectiva, existe una desventaja, y es que este carisma propio del líder puede ser utilizado para manipulaciones o para beneficio personal del mismo. (Steyrer, 1998)

Estilo de liderazgo informal

Se refiere al líder cuya autoridad no está bien definida, y no contiene rasgos que imponen disciplina sobre la organización. Schneier y Goktepe (1983), plantean que el liderazgo informal se basa en los consejos y la guía constante, más que en la represión y/o acciones punitivas.

Naturalmente, este estilo de liderazgo surge dentro de una organización, sin que se reconozca formalmente por la estructura de autoridad que ya está establecida. Más bien se da cuando un individuo destaca de cierta forma entre los miembros de la organización, generando con el tiempo cierta influencia.

Estilo de liderazgo formal

Es el estilo opuesto al anteriormente mencionado, se hace uso legítimo del poder, ya que, se designa esta autoridad bajo la estructura de autoridad establecida, el líder puede controlar el progreso laboral de sus colaboradores, así como la gestión de acciones disciplinarias sobre los mismos.

El autor Pielstick (2000), manifiesta que, la relación entre el líder y sus seguidos es de tipo jerárquica y para acceder a ella es necesario que los seguidores sigan todo un protocolo formal que depende directamente de su desempeño diario

Estilo de liderazgo orientado a las tareas

Se enfoca principalmente en la planificación, la organización y supervisión de actividades que se llevan a cabo en la organización. Bass y Avolio, (1990), añaden que este estilo de liderazgo, consiste en que, el líder se concentra arduamente en el logro de objetivos y para ello establece patrones o canales de comunicación específicos con sus colaboradores.

Por otro lado, se encuentra el establecimiento de estándares de desempeño, es decir el líder establece expectativas claras sobre el desempeño que espera obtener de sus colaboradores y lineamientos para que estos se rijan a ellos.

Estilo de liderazgo orientado a las personas

Conocido también como liderazgo centrado en las relaciones, es un estilo que se enfoca sobre todo en el bienestar y desarrollo de los miembros de la organización. De acuerdo a Laman (2015), el líder muestra comprensión al momento de ejecutar las tareas laborales, sosteniendo que su cumplimiento es imprescindible, así como la dedicación de tiempo y esfuerzo para entender y solventar las necesidades que los colaboradores puedan tener.

También está presente el reconocimiento al trabajo bien hecho, esta valorización a los logros que tengan los colaboradores, genera motivación en ellos, por lo que las relaciones personales se vuelven más fuertes.

Estilo de liderazgo situacional

Este estilo es más adaptable, ya que, puede ajustarse de acuerdo a los miembros que forman parte de la organización, así como a las necesidades que estos tengan, este estilo de liderazgo fue diseñado por Fred E. Fiedler y posteriormente por P. Hersey y K. Blanchard, cuando fusionaron sus teorías de liderazgo para crear un modelo más integral.

Como lo exponen, (Kwan y Cardozo, 2018), el éxito de un líder se debe a su capacidad de adaptar su estilo a las personas con las que trabajan, haciendo énfasis en las tareas y observando el comportamiento y evolución de la relación con sus colaboradores.

Estilo de liderazgo transformacional

Se trata de un estilo más innovador, debido a que guía a las organizaciones hacia el cambio y la transformación, también se relaciona con la motivación. Como lo afirma (Sánchez 2008), el líder inspira a que sus colaboradores trabajen, aprovechando al máximo sus capacidades y habilidades, y a su vez potenciar el desarrollo personal de cada uno.

El líder es visionario y utiliza su conocimiento para inculcarlo en sus colaboradores y que estos se sientan comprometidos con la organización, conduciéndolos a la mejora y el avance de la misma. (Kabeyi, 2018)

4.2.12 Reconocimiento

Se conoce que mantener satisfecho y cómodo al personal de cualquier institución es importante, el talento humano es un elemento fundamental, el engranaje más grande para el funcionamiento de una organización. Motivar y reconocer el trabajo eficiente de los colaboradores, provoca un mejor desempeño y el aumento del nivel de satisfacción laboral de los mismos.

Sin embargo, los colaboradores deben potenciar todas sus capacidades y habilidades para aportar a la organización, el reconocimiento debe ganarse. Como lo afirma (Nelson, 1997), a través de recompensas y reconocimientos de bajo costo y aplicación sencilla, se pueden obtener buenos resultados en el desempeño laboral de los empleados. No obstante, el autor

también descubrió algunas otras maneras de reconocer el trabajo que tiene un impacto importante en el rendimiento de los colaboradores.

4.2.13 Autonomía

El nivel de autonomía que se les otorga a los miembros de una organización, les permite a estos tener mayor confianza en su trabajo, trabajar sin ningún tipo de presión genera la disminución de los niveles de estrés y por ende son capaces de desarrollar sus actividades con mayor esfuerzo. Este cierto grado de independencia representa una especie de reto personal para cada colaborador, sintiendo motivación para superar sus propias expectativas y mayor compromiso para cumplir con sus actividades respectivas.

(Cristancho, 2015), menciona que, la clave está en la confianza de la dirección a sus colaboradores, recordar que estos tienen toda la capacidad de desempeñar sus funciones y esa es la principal razón del por qué han sido contratados. Dejar que ellos tomen sus propias decisiones y encomendarlas tareas específicas para las que están preparados y finalmente confiar en todo el proceso y en que este se realizará de manera eficiente, obviamente rigiéndose bajo las directrices y lineamientos que ya se han establecido con anterioridad.

4.2.14 Satisfacción laboral

La satisfacción laboral se refiere al nivel de contento y bienestar que siente un individuo con respecto a su trabajo y su entorno laboral, implica la evaluación de diversos aspectos relacionados con el empleo, como el tipo de trabajo que se realiza, las condiciones laborales, las relaciones con compañeros y superiores, las oportunidades de desarrollo profesional y la compensación recibida, entre otros.

Como lo afirma Juárez (2012), la satisfacción laboral es una actitud de los colaboradores hacia su propio trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad, condiciones físicas y

materiales que faciliten su tarea.

En palabras de Wright y Davis (2003), la satisfacción laboral representa una interacción entre los colaboradores y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben.

Existen varios factores que influyen en la satisfacción laboral como: las relaciones interpersonales, reconocimiento y recompensas, oportunidades de desarrollo profesional, condiciones laborales, entre otros.

4.2.15 Diagnóstico organizacional

En palabras de Francés (2001), el diagnóstico que se realiza en una organización, hace alusión a un análisis pormenorizado que permite identificar las oportunidades y amenazas de una institución, así como el análisis interno para identificar las fortalezas y debilidades. Este análisis se lleva a cabo con el principal objetivo de generar cambios dentro de la organización, a fin de optimizar el rendimiento y la productividad de la misma, a través de medidas correctivas que se planteen según sea el caso.

Para obtener una comprensión clara de la situación estratégica de la empresa, es fundamental analizar las políticas, normas, funciones y acciones organizacionales, ya que son el núcleo de la actividad en el proceso de planificación, el cual es dirigido por los gerentes en los diversos niveles de la organización (alta gerencia, media o baja). Las planificaciones estratégicas, operativas o funcionales proporcionan la guía para la ejecución y toma de decisiones, el diagnóstico organizacional es la evaluación de estos escenarios que permite diseñar estrategias de maximización de oportunidades y de minimización de amenazas haciendo uso eficiente de los recursos organizacionales. (Bravo et al., (2019),

4.2.16 Plan de mejora organizacional

Como afirma el (Ministerio de Administración Pública, República Dominicana, 2017), un plan de mejora se constituye como un conjunto de acciones planificadas, organizadas,

integradas y sistematizadas que una organización lleva a cabo con el propósito de generar mejoras en los resultados de su gestión, como respuesta a las áreas de mejora identificadas en el proceso de evaluación.

Juega un papel muy importante, como herramienta para la gestión de la calidad, dando lugar al compromiso y la responsabilidad de cada uno de los miembros que conforman la organización.

Otro concepto importante de destacar es el de (Poleo, 2016), que manifiesta que un plan de mejora implica trazar un esquema que determina la manera óptima de dirigir la organización en sus quehaceres diarios y a largo plazo.

En un plan de mejora se sistematizan todos los métodos efectivos que ayuden a mejorar el desempeño de los colaboradores, con un enfoque especial en aquellas áreas en donde se han identificado deficiencias gracias al diagnóstico organizacional que se ha realizado previamente. Además, para el cumplimiento de este plan se requiere la colaboración tanto de los directivos como de sus colaboradores, el trabajo en equipo facilitará este proceso, y el rendimiento positivo de la organización será notorio inclusive a corto plazo.

4.3 Marco Legal

Para el trabajo de investigación sobre clima laboral en la Dirección Zonal 7 Loja del Ministerio de Ambiente, Agua y Transición Ecológica, periodo 2023, se tomó en cuenta las normativas legales que se encuentran en: La Constitución de la República del Ecuador, Ley Orgánica de Servicio Público, Reglamento a la Ley Orgánica de Servicio Público y Norma Técnica para medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional del sector público

4.3.1 Constitución de la República del Ecuador

Para el análisis normativo, es preciso iniciar mencionando el Art.33 de la constitución, que establece: “el trabajo es un derecho y un deber social y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el

pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado” (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

Este enfoque refleja la importancia del trabajo en la vida de las personas y en la construcción de una sociedad justa y equitativa.

Por otro lado, el Art 229 menciona que: “Los derechos de los y las servidoras públicas 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, incentivo, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores”

La Constitución busca garantizar que los empleados públicos no puedan renunciar a sus derechos fundamentales, incluso si así lo desearan. Esto se hace para evitar situaciones en las que los trabajadores se vean presionados o forzados a renunciar a sus derechos laborales debido a circunstancias adversas o desequilibrios de poder. La irrenunciabilidad de los derechos laborales reconoce la importancia de la dignidad y el respeto hacia los servidores públicos. Garantiza que las condiciones laborales se ajusten a los estándares establecidos por la ley y promueve un entorno de trabajo en el que los derechos y la dignidad de los empleados sean respetados

4.3.2 Ley Orgánica de Servicio Público

Es importante mencionar también los deberes y los derechos de las y los servidores públicos que se mencionan en la LOSEP, Art. 22 y 23 respectivamente, son los siguientes:

Deberes:

- Cumplir con las obligaciones de su puesto, con eficiencia, solidaridad y en función del bien comunitario.
- Cumplir de forma obligatoria con su jornada de trabajo legalmente establecida.

- Cumplir y respetar las ordenes legítimas de sus superiores jerárquicos. El funcionario público podrá negarse, por escrito, a obedecer las órdenes superiores que no se encuentren establecidas en la Constitución y la Ley.
- Someterse a evaluaciones periódicas durante el ejercicio de sus funciones.

Derechos:

- Gozar de vacaciones, licencias, comisiones y permisos de acuerdo con lo prescrito en la ley
- Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
- Recibir formación y capacitación continua por parte del Estado y las instituciones prestaran las facilidades para lograr cumplir lo previsto por la ley.

La LOSEP

Definir claramente los derechos y deberes de los servidores públicos proporciona una comprensión precisa de lo que se espera de ellos y de lo que pueden esperar en términos de condiciones laborales y beneficios. Esto reduce la ambigüedad y la posibilidad de malentendidos. Los colaboradores que conocen sus derechos y tienen garantías laborales tienden a estar más motivados y comprometidos con sus trabajos. Esto puede llevar a un mayor rendimiento y a una actitud más positiva hacia el servicio público.

4.3.3 Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público

En cuanto al Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público (2011), este proporciona instrucciones detalladas sobre cómo aplicar y cumplir con los requisitos y disposiciones contenidas en la Ley Orgánica de Servicio Público. Este reglamento aborda cuestiones como la selección, contratación, capacitación, evaluación, promoción y otros aspectos relacionados con el empleo y el servicio público en Ecuador.

En el capítulo ocho, sobre la salud ocupacional, dice: “Las instituciones asegurarán a

las y los servidores públicos el derecho a prestar sus servicios en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud ocupacional, comprendida ésta como la protección y el mejoramiento de la salud física, mental, social y espiritual, para lo cual el Estado a través de las máximas autoridades de las instituciones estatales, desarrollando programas integrales.” (Art. 228)

Sobre el bienestar social, el Art. 236 menciona que: “A efectos del plan de salud ocupacional integral, el Estado aportará dentro del programa de bienestar social, que tiende a fomentar el desarrollo profesional y personal de las y los servidores públicos, en un clima organizacional respetuoso y humano, protegiendo su integridad física, psicológica y su entorno familiar, con lo siguiente:

Los beneficios de transporte, alimentación, uniformes y guarderías, que deberán ser regulados por el Ministerio de Relaciones Laborales, en los que se determinarán las características técnicas relacionadas con salud ocupacional, y techos de gastos para cada uno de ellos, para lo cual previamente deberá contarse con la respectiva disponibilidad presupuestaria.” (Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público LOSEP, 2011)

Es importante establecer requisitos de capacitación y evaluación que contribuyan a garantizar que los empleados públicos tengan las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones de manera efectiva, lo que mejora la calidad de los servicios prestados a los ciudadanos. Además, se fomenta la estabilidad y la continuidad en el servicio público, los empleados tienen un camino claro para avanzar en sus carreras, lo que puede aumentar la motivación y el compromiso.

4.3.4 Norma Técnica para medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional del sector público. Acuerdo Ministerial 2018-0138

Esta norma fue emitida con el fin de regular los procedimientos técnicos y operativos para la medición de clima laboral y cultura organizacional en las instituciones contempladas, a

fin de fortalecer la mejora del ambiente institucional. (Norma Técnica para medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional del sector público, 2018)

La misma norma menciona algunos otros puntos importantes como, el objetivo de la medición del clima laboral, el cuál es: “conocer en forma técnica y sistemática la percepción de las y los servidores públicos acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el objeto de elaborar planes que permitan corregir de manera priorizada los factores críticos identificados que afecten el compromiso y la productividad del servidor, esto a fin de mejorar la calidad en el servicio a la ciudadanía (Art. 9).

También nos proporciona una pequeña definición acerca de lo que es el clima laboral: “es la percepción que tienen las y los servidores públicos hacia su ambiente de trabajo y que afecta directa o indirectamente a su desempeño” (Art. 10).

En la sección II de la norma técnica, habla acerca de las herramientas de medición de clima laboral, el Art. 18 dice lo siguiente: “el instrumento que se utilizará para la medición será una encuesta electrónica creada para medir la percepción que tienen las y los servidores públicos sobre los componentes de liderazgo, compromiso y entorno de trabajo dentro de la institución.

Dentro de la misma sección, se menciona la encuesta para la Medición de Clima Laboral (Art.19): “Para medir cada uno de los componentes, la encuesta para la Medición de Clima Laboral contiene cincuenta (50) reactivos o preguntas. El criterio de valoración de los reactivos de la encuesta, se efectúa según el método de escalonamiento de Likert, teniendo las siguientes opciones de respuesta:

Nunca

Casi Nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

Por último, se tomó en cuenta el Art. 32, que establece la definición de los planes de mejora: “son una herramienta de planificación empleada para la gestión y control de tareas o proyectos, que funcionan como una hora de ruta en la que se establece la manera como se organizan, orientan e implementaran las tareas requeridas para la consecución de metas y objetivos relacionados con el mejoramiento del clima laboral y la cultura organizacional de la institución intervenida”.

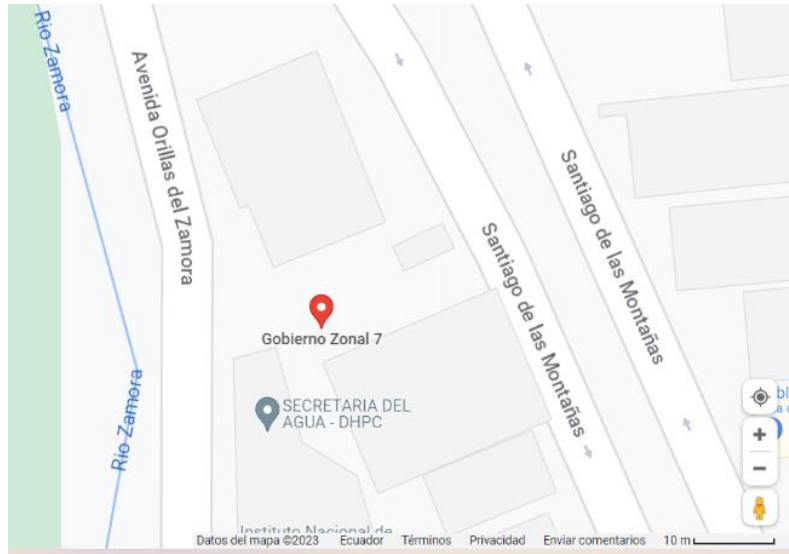
Esta Norma Técnica proporciona un marco objetivo y estandarizado para evaluar el clima laboral y la cultura organizacional. Esto evita la subjetividad y la arbitrariedad en el proceso de medición, lo que puede conducir a resultados más precisos y confiables. Así como a la creación de un ambiente de trabajo positivo y una cultura organizacional alineada que pueden aumentar la productividad y el rendimiento de los servidores públicos.

4.4 Marco Referencial

4.4.1 Dirección Zonal 7 Loja del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica

En ejercicio de las atribuciones que establecidas en el numeral 1) del artículo 154 de la Constitución de la República, el Código Orgánico Administrativo y en el artículo 17 del Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva, se expide el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica.

Figura 1 Ubicación de la institución



Nota. Esta figura muestra la ubicación de la Dirección Zonal 7 Loja del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica. Fuente: Información tomada de Google Maps.

4.4.2 Direccionamiento Estratégico

El Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, se alinea con su misión y definirá su estructura organizacional sustentada en su base legal y direccionamiento estratégico institucional, determinado en su Matriz de Competencias y Modelo de Gestión.

4.4.3 Misión

“Garantizar la calidad, conservación y sostenibilidad de los recursos naturales, mediante el ejercicio efectivo de la rectoría, planificación, regulación, control, coordinación y gestión ambiental y de los recursos hídricos, a través de la participación de organizaciones públicas, privadas, comunitarias y la ciudadanía, en el marco del respeto, integridad, responsabilidad y transparencia.”

4.4.4 Principios y Valores

Dentro del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica (2020), describe los principios y valores de la institución, son los siguientes:

1. Integridad: Toda tarea o actividad realizadas será ejecutada con acciones que generen credibilidad, fomentando siempre una cultura de confianza y verdad en el Sector Público
2. Vocación de servicio: El personal de la institución mantiene una actitud orientada al servicio y caracterizada por la calidad y la oportunidad en la atención a los ciudadanos; y a sus compañeros de trabajo.
3. Responsabilidad: El personal de la institución asumirán las consecuencias que se desprendan del cumplimiento de las tareas encomendadas, sean estas positivas o negativas.
4. Honestidad: El personal de la institución actúa con base en la verdad, con integridad, rectitud y justicia.
5. Respeto: El personal de la institución se desarrolla en un marco de tolerancia y observancia a los derechos y a la dignidad humana, en sus diferentes manifestaciones. Se respeta la interculturalidad y plurinacionalidad.

4.4.5 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos que fundamenta el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica (2020), son los siguientes:

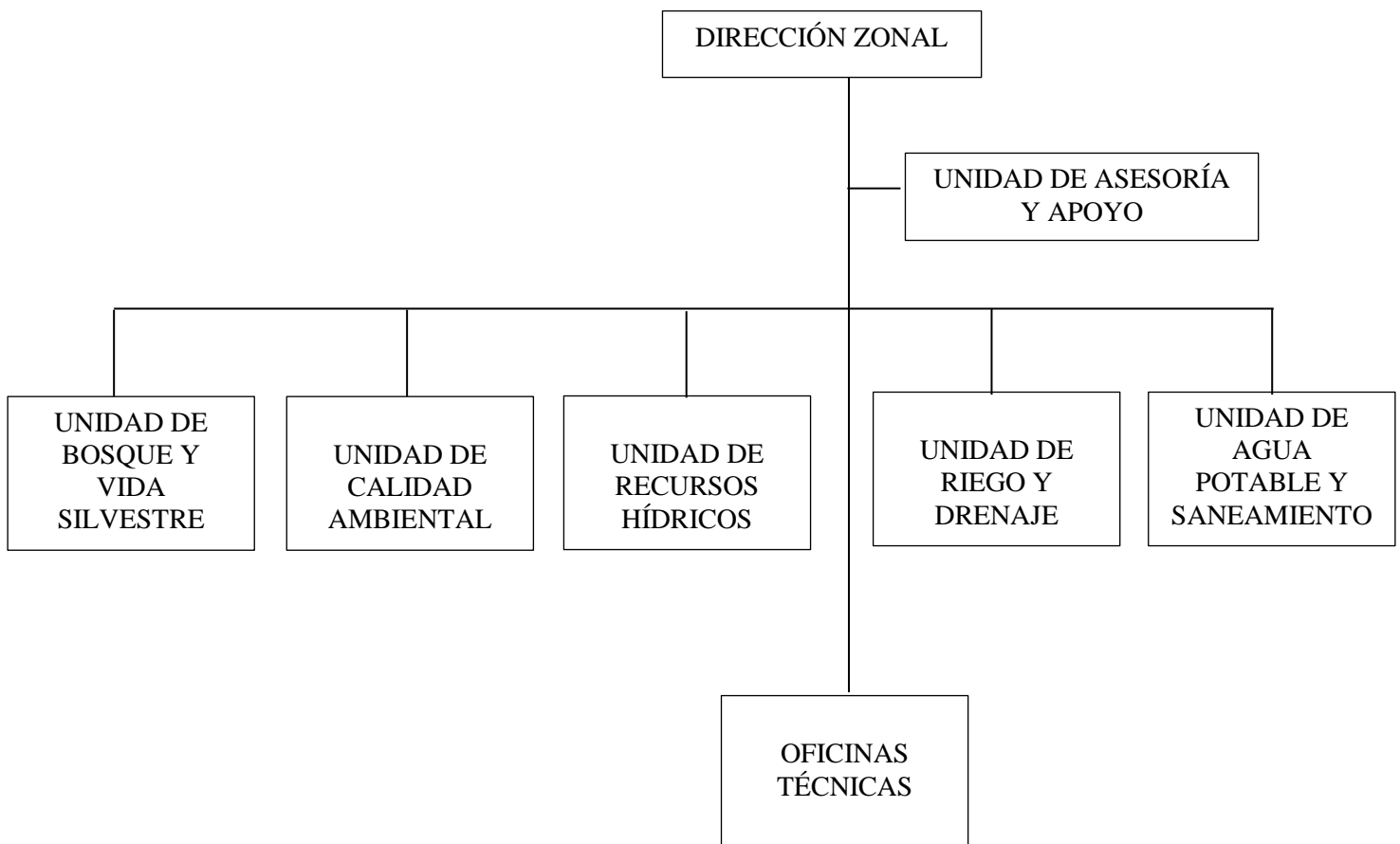
1. Incrementar la recuperación, conservación, protección del medio ambiente y de las cuencas hidrográficas y el acceso permanente a agua en calidad y cantidad. }
2. Incrementar el buen uso de los recursos naturales, incentivando un cambio cultural y bioeconómico en la gestión ambiental, social, comunitaria y del agua.
3. Disminuir la contaminación ambiental y del recurso hídrico.
4. Incrementar las buenas prácticas de adaptación y mitigación al cambio climático.
5. Incrementar la gestión ambiental y del agua en el marco de la cooperación

internacional.

6. Incrementar la eficiencia institucional del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica.
7. Incrementar el desarrollo del talento humano del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica.
8. Incrementar el uso eficiente del presupuesto del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica.

4.4.6 Estructura orgánica del nivel desconcentrado

Figura 2. Estructura orgánica



Nota. Elaboración propia, esta figura indica la estructura orgánica de la Dirección Zonal 7 Loja del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, información tomada del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica (2020).

5. Metodología

A continuación, se describe la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación que tiene como objetivo principal realizar un diagnóstico del clima laboral en la Dirección Zonal 7 Loja del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica. Para lograr una comprensión profunda y precisa de las percepciones y opiniones de los servidores públicos respecto al ambiente de trabajo, se expone lo siguiente:

5.1 Tipo de estudio

En la presente investigación se utilizó el estudio cuantitativo, el cual permitió obtener una comprensión más profunda y completa de los factores que influyen en el clima laboral y poder determinar el nivel del mismo.

Dentro del enfoque cuantitativo, se encuentra la medición numérica y el análisis estadístico de datos, para encontrar patrones significativos y establecer relaciones numéricas entre las distintas dimensiones que se estudiaron, esto se realizó a través de cuestionarios.

5.2 Alcance del estudio

El estudio fue de tipo descriptivo, ya que el objetivo principal del mismo fue analizar y describir el nivel de clima laboral existente en la institución en un momento específico, sin intervenir ni manipular variables, asimismo permite obtener una visión objetiva y detallada de la situación actual, identificando los principales factores determinantes del clima laboral de los servidores públicos y proporcionando información valiosa para la toma de decisiones

Por otro lado, la investigación fue de tipo transversal, debido a que se recopilaron datos en un solo punto en el tiempo, se observó a la población en un determinado momento y se analizaron las dimensiones de interés.

5.3 Población

La población objeto de estudio fueron los servidores públicos, quienes forman parte de

la Dirección Zonal 7 Loja del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, los cuales son 35, representados de la siguiente manera:

Tabla 3.

Distribución de los servidores públicos en las diferentes unidades de la Dirección Zonal 7 Loja del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica

DENOMINACIÓN PUESTO	NÚMERO	PORCENTAJE
Unidad de Asesoría y Apoyo	5	14%
Unidad de Bosques y Vida Silvestre	3	9%
Unidad de Calidad Ambiental	6	17%
Unidad de Recursos Hídricos	7	20%
Oficinas Técnicas	5	14%
Unidad de Riego y Drenaje	4	11%
Unidad de Agua Potable y Saneamiento	5	14%
Total	35	100%

Nota. Esta tabla indica la distribución de los servidores públicos encuestados, información facilitada por el departamento de Talento Humano de la Dirección Zonal 7 Loja del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica.

5.4 Métodos

Para el desarrollo de la investigación fue indispensable utilizar dos métodos, tales como:

5.4.1 Método Deductivo

Este método sirvió para analizar la información recopilada a través de las encuestas que fueron los instrumentos aplicados a los servidores públicos que forman parte de la institución, lo que permitió identificar las áreas que requieren ajustes para mejorar el nivel de clima laboral.

5.4.2 Método Analítico

Se aplicó este método para poder interpretar las teorías antes citadas, así mismo resultó efectivo para desglosar las dimensiones que contribuyen al clima laboral, como la comunicación, las relaciones interpersonales, el liderazgo, entre otros. Esto permite un análisis detallado de cada factor y cómo se interconectan.

5.5 Instrumentos

El instrumento que se utilizó para la presente investigación fue un cuestionario tomado

de la Guía para la aplicación del cuestionario de evaluación de clima laboral, el cual está basado en escalas de medición validadas para evaluar cinco distintas dimensiones del clima laboral como; la comunicación, las relaciones interpersonales, el liderazgo, el reconocimiento y la autonomía.

Esta guía tiene como propósito llevar a cabo una evaluación del ambiente laboral, con el fin de reconocer tanto las áreas en las que se destacan como aquellas en las que existen deficiencias. Esta evaluación tiene como meta mejorar el nivel de satisfacción, compromiso y desempeño de los colaboradores. Además, contribuye a garantizar una recopilación confiable y uniforme de la información necesaria. Esto, a su vez, proporciona a los líderes de las organizaciones una base sólida para tomar decisiones fundamentadas en relación a cómo enfrentar los desafíos que puedan surgir.

El diseño del cuestionario está basado en cinco dimensiones, seleccionadas por (Jumbo, J.W (2023), mismas que han sido estudiadas por diferentes autores para demostrar su importancia:

Tabla 4.

Dimensiones para la evaluación del clima laboral

DIMENSIÓN	CONCEPTO
Comunicación	Se refiere al proceso de intercambio de ideas y opiniones entre todos los niveles de la organización y hacer uso de ellas para la toma de decisiones en beneficio de todos.
Relaciones Interpersonales	Se trata de los vínculos que se establecen entre los colaboradores de la organización, la manera de sobrellevarlas afecta la dinámica laboral y la productividad.
Liderazgo	Implica la aptitud y destreza de un individuo o un conjunto de personas para dirigir, ejercer influencia y estimular a los demás integrantes de la organización.
Reconocimiento	Se trata de valorar y premiar a los empleados o miembros del equipo, ya sea de manera oficial o informal, por sus aportaciones, éxitos, dedicación y conductas positivas que tienen un impacto positivo en la

Autonomía

organización.

Hace referencia a la habilidad de los trabajadores o integrantes del equipo para tomar elecciones y ejercer un nivel de independencia en la realización de sus labores y deberes en el entorno laboral.

Nota. Esta tabla indica las dimensiones que ayudan a evaluar el nivel del clima laboral, información obtenida de la Guía para la aplicación del cuestionario de evaluación de clima laboral. Fuente: (Jumbo, J.W (2023)

El cuestionario consta de 25 preguntas, las cuales se dividen en las cinco dimensiones explicadas en la tabla anterior. Y los indicadores de clima laboral se clasifican de la siguiente manera:

Tabla 5.

Indicadores del clima laboral

Nivel de clima	Calificación	Descripción
Excelente	90.01-100	La apreciación del clima laboral supera notablemente la media, lo que indica que constituye un recurso fundamental dentro de la organización para alcanzar sus metas.
Muy bueno	75.01-90	La evaluación del clima laboral se sitúa por encima del nivel promedio, lo que indica que aunque la organización tiene un ambiente laboral positivo, aún hay aspectos que pueden ser mejorados o mantenidos a largo plazo.
Aceptable	60.01-75	La apreciación del clima laboral se encuentra en línea con el promedio, lo que indica que la organización tiene un entorno de trabajo típico y que existen áreas que necesitan mejoras o mantenimiento.
Regular	40.01-60	La valoración del clima laboral se sitúa por debajo del nivel promedio, lo que indica que la organización tiene un ambiente de trabajo poco satisfactorio y presenta una cantidad significativa de aspectos que necesitan mejoras.
Deficiente	Menos de 40	La evaluación del clima laboral se encuentra significativamente por debajo del promedio, lo que señala que la organización tiene un entorno de trabajo inapropiado y muestra una tendencia clara que indica la necesidad urgente de tomar medidas específicas para corregir o mejorar

los aspectos que lo conforman.

Nota. Esta tabla muestra los indicadores del clima laboral, información obtenida de la Guía para la aplicación del cuestionario de evaluación de clima laboral. Fuente: (Jumbo, J.W (2023))

6. Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos sobre el nivel de clima laboral en la Dirección Zonal 7 Loja del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, los datos fueron recopilados mediante encuestas, el objetivo principal de este análisis fue obtener una comprensión exhaustiva del clima laboral, así como, de la percepción que tienen los servidores públicos relacionados con factores que influyen en el mismo.

Las encuestas fueron realizadas a los servidores públicos de la institución, en donde el 51,43% pertenecen al género masculino y el 48,57% son del género femenino, y cuya edad promedio es de 44 años.

6.1 Objetivo 1: Establecer el nivel de clima laboral en los servidores públicos de la Dirección Zonal 7 Loja del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica.

Se logró analizar las distintas dimensiones del clima laboral, lo que permitió el cumplimiento del objetivo antes mencionado.

Tabla 6.

Dimensión 'comunicación' del clima laboral

COMUNICACIÓN		
Ítem	Puntuación	%
1. ¿Considera que la comunicación entre los colaboradores y los directivos es clara y efectiva?	3,26	20,92%
2. ¿Cree que se fomenta la comunicación abierta y honesta en el ambiente laboral?	3,14	20,18%
3. Recibe la información necesaria para realizar su trabajo de manera eficiente?	3,20	20,55%
4. ¿Se siente escuchado y valorado cuando expresa sus ideas y opiniones?	3,09	19,82%
5. ¿Cree que se establecen canales de comunicación adecuados para resolver problemas y conflictos en el trabajo?	2,89	18,53%
Total	15,57	100%

INDICADOR DEL CLIMA LABORAL SOBRE 20 PUNTOS

Excelente	Muy bueno	Aceptable	Regular	Deficiente
16.01 a 20	12.01 a 16	8.01 a 12	4.01 a 8	Menos de 4
	15,57			

Nota. Elaboración propia de la autora, esta tabla muestra la dimensión comunicación del clima laboral. Datos obtenidos a partir de las encuestas realizadas a los servidores públicos de la Dirección Zonal 7 Loja del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica.

En lo que concierne a la primera dimensión ‘comunicación’, se observa un resultado bastante bajo de 2,89 puntos porcentuales sobre 4 puntos lo que significa que, en la institución existen pocos o ningún canal de comunicación eficiente para la resolución de problemas, con aquello puede surgir una serie de conflictos y desafíos que afectan negativamente al funcionamiento y desempeño de la organización. Por otro lado, se encuentra el ítem que habla de la insatisfacción de los servidores públicos al no sentirse escuchados ni valorados.

La ausencia de vías de comunicación eficaces puede dar lugar a una inadecuada resolución de los conflictos, lo que frecuentemente conduce a un deterioro progresivo de los problemas. Los desacuerdos pueden agravarse y evolucionar hacia disputas más serias. Inclusive, los conflictos que no se solucionan pueden desviar la atención de los colaboradores de sus deberes y obligaciones habituales, esto puede resultar en una reducción de la eficiencia y en un incremento de errores y demoras en las labores. Además, pueden perjudicar las relaciones entre los servidores públicos y los diferentes equipos, lo que puede complicar la posibilidad de colaboración y cooperación. Esta situación tiene un impacto negativo en la eficacia y la eficiencia de la organización.

En promedio, la dimensión comunicación tiene un nivel del 15,57 sobre 20 puntos, es decir se considera que el nivel de comunicación es *muy bueno* en la institución, sin embargo, aún se identifican áreas en donde es necesario realizar ajustes para mejores resultados.

Tabla 7.

Dimensión 'relaciones interpersonales' del clima laboral

RELACIONES INTERPERSONALES		
Ítem	Puntuación	%
6. En mi trabajo siento que puedo contar con mis colegas cuando necesito ayuda	3,40	19,93%
7. Me llevo bien con la mayoría de las personas con las que trabajo	3,54	20,77%
8. Cuando surge un problema en el trabajo los compañeros de equipo trabajan juntos para resolverlo	3,23	18,93%
9. En mi trabajo existe un ambiente de colaboración y apoyo entre los compañeros de trabajo	3,29	19,26%
10. La mayoría de personas en mi lugar de trabajo son amistosas y respetuosas	3,60	21,11%
Total	17,06	100%

INDICADOR DEL CLIMA LABORAL SOBRE 20 PUNTOS

Excelente	Muy bueno	Aceptable	Regular	Deficiente
16.01 a 20	12.01 a 16	8.01 a 12	4.01 a 8	Menos de 4
17,06				

Nota. Elaboración propia de la autora, esta tabla muestra la dimensión relaciones interpersonales del clima laboral. Datos obtenidos a partir de las encuestas realizadas a los servidores públicos de la Dirección Zonal 7 Loja del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica.

Dentro de la segunda dimensión evaluada que corresponde a las relaciones interpersonales, se pueden identificar dos criterios en los que se necesita mejorar, el primero tiene un resultado de 3,23 puntos en lo que respecta al trabajo en conjunto y la unión al momento de resolver problemas, esto puede estar sucediendo debido a que la organización misma no fomenta el trabajo en equipo y por lo mismo, es posible que los miembros no sientan motivación para colaborar con el resto de sus compañeros de trabajo.

Con 3,29 puntos, el criterio que habla sobre la existencia de un ambiente de colaboración y apoyo también representa un área a la que se debe prestar mucha atención, la falta de confianza puede ser un factor influyente en esta situación, si los colaboradores no confían en sus colegas

o sienten temor de que se les responsabilice por los errores, es poco probable que se involucren en colaborar para solucionar problemas.

En términos generales, la dimensión relaciones interpersonales muestra un resultado de 17,06 puntos, podemos decir que, en conjunto, las relaciones interpersonales son de nivel excelente, lo que coadyuva a la generación de un buen clima laboral, saludable y agradable. No obstante, no está de más crear estrategias para que las relaciones interpersonales de la institución mejoren excepcionalmente.

Tabla 8.

Dimensión 'liderazgo' del clima laboral

LIDERAZGO		
Ítem	Puntuación	%
11. ¿Su superior inspira y motiva a los miembros del equipo?	2,85	20,00%
12. ¿Su superior establece metas desafiantes y alcanzables para el equipo?	2,80	19,80%
13. ¿Su superior se preocupa por el bienestar y desarrollo de los miembros del equipo?	3,00	21,21%
14. ¿Su superior proporciona retroalimentación constructiva y reconocimiento por el trabajo bien hecho?	2,71	19,19%
15. ¿Su superior fomenta la creatividad y la innovación en el equipo?	2,77	19,60%
Total	14,14	100%

INDICADOR DEL CLIMA LABORAL SOBRE 20 PUNTOS

Excelente	Muy bueno	Aceptable	Regular	Deficiente
16.01 a 20	12.01 a 16	8.01 a 12	4.01 a 8	Menos de 4
	14,14			

Nota. Elaboración propia de la autora, esta tabla muestra la dimensión liderazgo del clima laboral. Datos obtenidos a partir de las encuestas realizadas a los servidores públicos de la Dirección Zonal 7 Loja del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica.

Sobre la tercera dimensión evaluada, se hallan varias falencias, en primer lugar, se identifica un resultado de 2,71 en el ítem que habla sobre la retroalimentación constructiva

impartida por parte del jefe superior y el reconocimiento por un desempeño destacado en el trabajo, seguido de un 2,77 cuyo ítem se relaciona con el fomento de creatividad e innovación por parte del jefe superior. Las razones que pueden motivar esta grave situación, es el estilo de liderazgo autoritario, en donde la retroalimentación y el reconocimiento se considera poco o nada importante y existe un enfoque únicamente hacia el cumplimiento estricto de tareas y horarios. Por otro lado, la falta de comprensión que presenta el jefe superior hacia temas sobre creatividad e innovación, puede darse debido al miedo a arriesgarse, las ideas nuevas pueden significar un cambio grande en la organización y, por ende, el miedo a que estas ideas no surtan el efecto esperado y lleven al fracaso. En instituciones que priorizan logros a corto plazo, los líderes pueden concentrarse en objetivos inmediatos y podrían mostrar desgana en dedicar tiempo y recursos a la promoción de la creatividad y la innovación, ya que estas últimas pueden requerir más tiempo para generar resultados tangibles.

A nivel promedio, los servidores públicos perciben el liderazgo como muy bueno, con 14,14 puntos porcentuales, aun así, promover una retroalimentación 360 grados, para que así, el jefe superior obtenga información, opiniones e ideas de sus colegas y subordinados, y ayudara identificar áreas de mejor y fortalezas, es una buena medida por la que se podría empezar para que el nivel del liderazgo sea reconocido como excelente en toda la institución.

Tabla 9.

Dimensión 'reconocimiento' del clima laboral

RECONOCIMIENTO		
Ítem	Puntuación	%
16. ¿Recibe reconocimiento por su trabajo?	2,54	19,82%
17. ¿La organización cuenta con eventos de reconocimiento por el trabajo o logros alcanzados por sus colaboradores?	2,26	17,59%

18. ¿Siente que su trabajo es reconocido y valorado por la organización?	2,77	21,60%
19. Los logros y contribuciones de los colaboradores son reconocidos por la organización de forma justa.	2,66	20,71%
20. Siento que se valora y se reconoce el desempeño de los colaboradores en esta organización.	2,60	20,27%
Total	12,83	100%

INDICADOR DEL CLIMA LABORAL SOBRE 20 PUNTOS

Excelente	Muy bueno	Aceptable	Regular	Deficiente
16.01 a 20	12.01 a 16	8.01 a 12	4.01 a 8	Menos de 4
	12,83			

Nota. Elaboración propia de la autora, esta tabla muestra la dimensión reconocimiento del clima laboral. Datos obtenidos a partir de las encuestas realizadas a los servidores públicos de la Dirección Zonal 7 Loja del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica.

A cerca de la dimensión reconocimiento, igualmente existen dos ítems que necesitan ser analizados para mejorar el nivel de esta dimensión, con un valor de 2,54 puntos, lo que representa la falta de reconocimiento al trabajo realizado por los servidores públicos, así mismo, está presente la falta eventos cuyo fin sea compensar los logros y contribuciones que los servidores públicos hacen a la organización, haciendo que el nivel de rendimiento de la misma aumente, con 2,26 puntos. Cuando en la cultura de la organización no se da importancia ni se estimula el reconocimiento del buen desempeño, es improbable que tanto los líderes como los miembros le den prioridad.

Por otro lado, se puede hacer mención a la retención del talento humano, para que una institución cuente con talento humano de calidad, es importante mantener a los servidores públicos capacitados y cuando se logra los niveles de desempeño esperados, deben crearse mecanismos para reconocer este rendimiento satisfactorio. Este acto, aumenta el nivel de confianza y compromiso en los colaboradores, lo que fomenta la motivación y crea un ambiente laboral positivo.

A nivel general, los servidores públicos de la Dirección Zonal 7 Loja del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, perciben que la dimensión reconocimiento tiene un nivel muy bueno, con 12,83 puntos, a pesar de ello, las medidas correctivas deben realizarse y

no esperar a que estos problemas se agraven con el tiempo y dejar al clima laboral con nivel deficiente.

Tabla 10.

Dimensión 'autonomía' del clima laboral

AUTONOMÍA		
Ítem	Puntuación	%
21. En mi trabajo, tengo suficiente libertad para tomar decisiones sobre cómo hacer mi trabajo.	2,86	19,31%
22. Siento que tengo un alto grado de control sobre mi trabajo.	3,11	21,04%
23. Me permiten elegir el método de trabajo que considero más efectivo.	3,20	21,62%
24. Puedo tomar decisiones importantes sin tener que pedir permiso.	2,66	17,95%
25. Mi supervisor confía en mi capacidad para tomar decisiones importantes.	2,97	20,08%
Total	14,80	100%

INDICADOR DEL CLIMA LABORAL SOBRE 20 PUNTOS

Excelente	Muy bueno	Aceptable	Regular	Deficiente
16.01 a 20	12.01 a 16	8.01 a 12	4.01 a 8	Menos de 4
	14,80			

Nota. Elaboración propia de la autora, esta tabla muestra la dimensión autonomía del clima laboral. Datos obtenidos a partir de las encuestas realizadas a los servidores públicos de la Dirección Zonal 7 Loja del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica.

La última dimensión evaluada fue autonomía, en la que igualmente se identificaron dos ítems con un nivel bajo en puntuación, con 2,66 puntos es calificado el ítem que habla sobre la libertad que tienen los colaboradores para tomar decisiones sin tener la necesidad de pedir autorización a sus superiores. Y con 2,86 puntos es calificado el ítem que se relaciona con la independencia de los colaboradores al momento de tomar decisiones que tengan que ver con su propio trabajo.

Esta falta de autonomía puede provocar que los colaboradores sientan estrés o

desmotivación, ya que no se les permite trabajar de manera más cómoda y adecuada, además todo el proceso para pedir autorizaciones se vuelve tedioso, ralentizando el trabajo y causando que este no sea entregado a tiempo, y a nivel general el desempeño de la institución se vuelve deficiente.

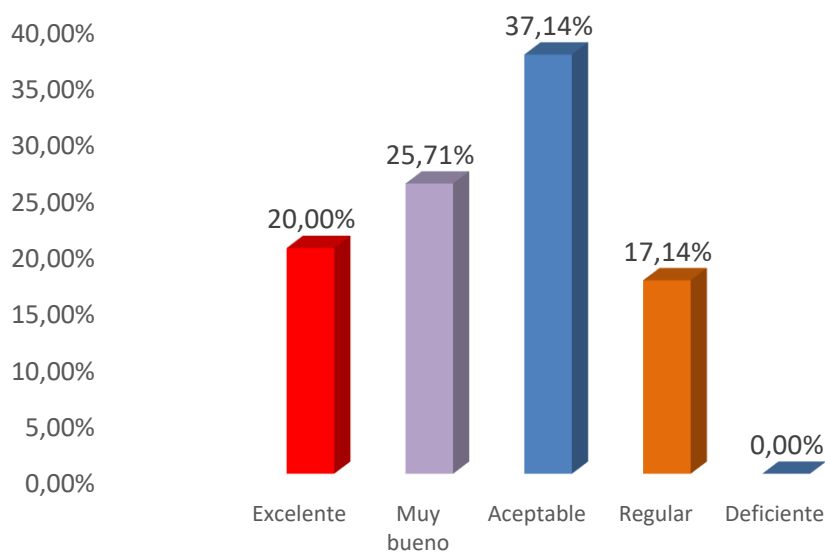
Inclusive, se podrían estar desaprovechando ciertas habilidades y capacidades que los miembros de la organización posean al limitarlos, cuando se toma cada decisión importante de manera centralizada, se puede generar una mayor burocracia en la organización, lo que puede ralentizar los procesos y la toma de decisiones importantes en sí.

Otra causa que puede incluirse es la falta de confianza que el jefe superior tiene en sus colaboradores o viceversa, esto puede obstaculizar la comunicación abierta y efectiva. Los servidores pueden sentirse reacios a compartir ideas o preocupaciones con su jefe, lo que puede llevar a problemas no resueltos.

Con este contexto, se puede interpretar que, al no otorgar cierto nivel de autonomía a los miembros de una organización, la carga de trabajo puede ser mayor para los jefes superiores, así que, de cierta manera no se está fomentando el trabajo colaborativo.

En promedio, los servidores públicos califican la dimensión autonomía como muy bueno, cabe recalcar que son concretos los puntos en los que hay que trabajar para lograr que esta dimensión mejore, sobre todo en el tema de manejar otro sistema de liderazgo y más no el autoritario, que lo único que provoca es la falta de autonomía en cada uno de los servidores públicos.

Figura 3. Nivel de clima laboral en la Dirección Zonal 7 Loja del Ministerio del Ambiente,



Nota. Elaboración propia, esta figura indica el nivel de clima laboral de la Dirección Zonal 7 Loja del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, información obtenida de las encuestas aplicadas a los servidores públicos de la misma institución.

El 37,14% de los encuestados califican el clima laboral como "aceptable". Esta categoría sugiere que una parte considerable de los empleados se siente cómoda con el ambiente de trabajo, pero es posible que haya aspectos que pueden mejorarse.

Tabla 11.

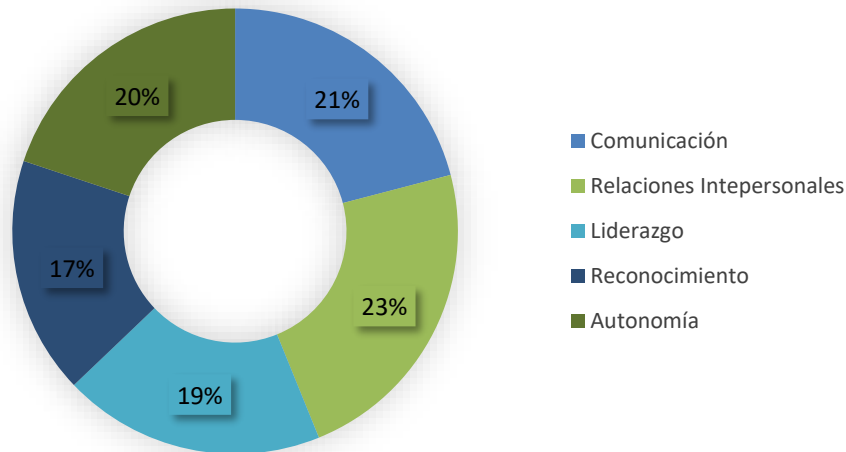
Evaluación de las dimensiones del clima laboral

EVALUACIÓN DE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL		
DIMENSIÓN	Puntuación	%
Comunicación	15,57	20,93%
Relaciones Interpersonales	17,06	22,93%
Liderazgo	14,14	19,01%
Reconocimiento	12,83	17,24%
Autonomía	14,80	19,89%

Total	74,40	100%
--------------	--------------	-------------

Nota. Elaboración propia de la autora, esta tabla muestra la evaluación de las cinco dimensiones del clima laboral. Datos obtenidos a partir de las encuestas realizadas a los servidores públicos de la Dirección Zonal 7 Loja del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica.

Figura 4. Porcentaje de las dimensiones de clima laboral en la Dirección Zonal 7 Loja del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica.



Nota. Elaboración propia, esta figura indica el porcentaje de cada dimensión de clima laboral de la Dirección Zonal 7 Loja del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, información obtenida de las encuestas aplicadas a los servidores públicos de la misma institución.

En promedio, el nivel de clima laboral en la institución es aceptable, con 74,40 puntos sobre 100. Sin embargo, también indica que existen oportunidades para mejorar y fortalecer el ambiente laboral, especialmente en las categorías de "excelente" y "deficiente", donde los porcentajes son bajos o nulos, respectivamente. Es importante tomar en cuenta estos resultados para implementar acciones que fomenten un ambiente laboral más positivo y satisfactorio para todos los colaboradores.

6.2 Objetivo 2: Proponer un plan de mejora a los resultados obtenidos del diagnóstico del clima laboral de los servidores públicos.

Para el cumplimiento del objetivo 2 se planteó un plan de mejora, el cual ayudará a la generación de un mejor desempeño de los servidores públicos dentro de la institución, una vez

concluida la fase de análisis de los resultados de la aplicación de encuestas, se pudo determinar que en general, el clima laboral dentro de la dirección se encuentra en un nivel aceptable, esto significa que la mayoría de las acciones requeridas son de mantenimiento y mejora; para de esta manera, elevar los niveles de bienestar de los servidores públicos, lo que a su vez genera un adecuado clima laboral.

De manera específica, el plan de mejora está basado en los siguientes ítems que formaron parte del cuestionario, mismos que obtuvieron una puntuación baja con respecto a los demás criterios evaluados:

Tabla 12.

Ítems seleccionados del cuestionario

Dimensión	Ítem	Puntuación
Comunicación	4. ¿Se siente escuchado y valorado cuando expresa sus ideas y opiniones?	3,09
	5. ¿Cree que se establecen canales de comunicación adecuados para resolver problemas y conflictos en el trabajo?	2,89
Relaciones Interpersonales	8. Cuando surge un problema en el trabajo los compañeros de equipo trabajan juntos para resolverlo	3,23
	9. En mi trabajo existe un ambiente de colaboración y apoyo entre los compañeros de trabajo	3,29
Liderazgo	14. ¿Su superior proporciona retroalimentación constructiva y reconocimiento por el trabajo bien hecho?	2,71
	15. ¿Su superior fomenta la creatividad y la innovación en el equipo?	2,77
Reconocimiento	16. ¿Recibe reconocimiento por su trabajo?	2,54
	17. ¿La organización cuenta con eventos de reconocimiento por el trabajo o logros alcanzados por sus colaboradores?	2,26
Autonomía	21. En mi trabajo, tengo suficiente libertad para tomar decisiones sobre cómo hacer mi trabajo.	2,86
	24. Puedo tomar decisiones importantes sin tener que pedir permiso.	2,66

Nota. Elaboración propia de la autora, esta tabla muestra los ítems que obtuvieron una puntuación baja en el cuestionario. Datos obtenidos a partir de las encuestas realizadas a los servidores públicos de la Dirección Zonal 7 Loja del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica.

La finalidad de esta propuesta de intervención es potenciar el ambiente de trabajo en la Dirección Zonal 7 Loja del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, mediante la ejecución de diversas acciones alineadas con las cinco dimensiones del clima laboral que han sido evaluadas. Este plan de mejora se dirige a todos los integrantes de la institución, sin importar su posición jerárquica en la estructura organizativa.

A continuación, se presentan varias propuestas de intervención que se subdividen por dimensión y que serán de soporte para el correcto desarrollo de la institución en cuestión.

Tabla 13. Propuesta de mejora para la dimensión comunicación

COMUNICACIÓN

ITEM	OBJETIVO	ACCIONES DE MEJORA	RESPONSABLE	RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADORES	FRECUENCIA
4. ¿Se siente escuchado y valorado cuando expresa sus ideas y opiniones?	Fomentar un entorno laboral inclusivo y respetuoso, mejorando la comunicación efectiva entre líderes y servidores públicos	<p>-Ofrecer capacitación en habilidades de comunicación, escucha activa y resolución de conflictos para que los servidores públicos y líderes puedan comunicarse de manera más efectiva</p> <hr/> <p>-Capacitar a los líderes y supervisores en liderazgo inclusivo para que sean modelos a seguir en el trato respetuoso y valoración de las opiniones de los demás.</p>	Área de Talento Humano	<p>-Material didáctico</p> <p>-Espacio equipamiento y</p> <p>-Equipos tecnológicos</p>	No aplica, ya que se encargará el Área de Talento Humano de la institución misma.	% de servidores públicos y líderes que participaron en las sesiones de capacitación planificadas	Semestral

<p>5. ¿Cree que se establecen canales de comunicación adecuados para resolver problemas y conflictos en el trabajo?</p>	<p>Facilitar una comunicación efectiva y eficiente que contribuya a la identificación, discusión, seguimiento y solución de problemas de manera colaborativa</p>	<p>-Establecer plataformas donde se puedan publicar anuncios, actualizaciones y noticias relevantes para la organización. También pueden ser utilizados para plantear problemas y soluciones.</p>	<p>-Dirección Administrativa -Área de Talento Humano</p>	<p>-Tecnología y Software -Hardware -Recursos de desarrollo web -Personal de apoyo técnico</p>	<p>\$150</p>	<p>-Número de anuncios, actualizaciones o noticias publicados en la plataforma en un período de tiempo específico -%de servidores públicos que participan activamente en la plataforma -Número de visitas y la participación en la plataforma, incluyendo quiénes la utilizan y con qué frecuencia</p>	<p>Trimestral</p>
		<p>-Aplicar encuestas y formularios en línea para recopilar retroalimentación y opiniones de los servidores públicos sobre problemas específicos o el proceso de resolución de problemas.</p>		<p>-Plataforma de encuestas en línea -Acceso a internet y dispositivos -Personal de apoyo técnico -Desarrollo de encuestas</p>	<p>No aplica, ya que los formularios serán realizados en Google Forms, misma que es totalmente gratuita</p>	<p>-% de servidores públicos que participaron en las encuestas y formularios en línea -Registro de los problemas específicos o temas identificados por los servidores públicos en las encuestas como más relevantes o urgentes.</p>	

Nota. Elaboración propia de la autora, esta tabla muestra las actividades que ayudarán a mejorar el nivel de la dimensión comunicación.

Directrices de la propuesta de mejora para la dimensión comunicación

Dado que esta dimensión obtuvo puntuación baja en dos de los cinco ítems evaluados, se plantearon 4 acciones de mejora, entre las que constan capacitaciones, creación de plataformas y aplicación de encuestas, mismas que tienen como único objetivo mejorar la comunicación en la Dirección Zonal 7 Loja del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, lo que contribuirá a optimizar el nivel de clima laboral de la misma.

Los dos objetivos planteados en esta primera propuesta promueven una serie de valores y principios fundamentales, estos incluyen:

- **Inclusión:** Valorar y promover la inclusión de diversas perspectivas, experiencias y opiniones en la toma de decisiones y en la resolución de problemas.
- **Comunicación Abierta:** Promover una comunicación abierta y transparente, donde se alienta a los servidores públicos a expresar sus ideas y preocupaciones de manera honesta y constructiva.
- **Escucha Activa:** Fomentar la práctica de la escucha activa, donde los líderes prestan atención a las opiniones y necesidades de los servidores públicos y actúan en consecuencia

El seguimiento de las acciones de mejora propuestas recae en la Dirección Administrativa y en el Área de Talento Humano, ya que estas áreas son las encargadas de gestionar sistemas de comunicación interna. Es importante que ambas áreas colaboren estrechamente para asegurarse de que las capacitaciones, las plataformas de comunicación y la aplicación de encuestas estén alineadas con los objetivos organizacionales y contribuyan a la mejora del clima laboral de los servidores públicos.

Tabla 14. Propuesta de mejora para la dimensión relaciones interpersonales

RELACIONES INTERPERSONALES							
ITEM	OBJETIVO	ACCIONES DE MEJORA	RESPONSABLE	RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADORES	FRECUENCIA
8. Cuando surge un problema en el trabajo los compañeros de equipo trabajan juntos para resolverlo	Fortalecer el trabajo en equipo entre los servidores públicos, promoviendo la colaboración activa y el apoyo mutuo .	<p>-Definir protocolos claros especificando cómo deben reportarse los problemas y cómo se debe solicitar la ayuda de los compañeros de equipo</p> <p>-Ofrecer capacitación en habilidades de trabajo en equipo, comunicación efectiva y resolución de conflictos a los servidores públicos para mejorar sus capacidades colaborativas.</p>	-Dirección Administrativa -Área de Talento Humano	<p>-Facilitadores de comunicación para la redacción de los protocolos</p> <p>-Herramientas de comunicación para la difusión de los protocolos</p> <p>-Material didáctico y equipamiento</p> <p>-Equipos tecnológicos</p>	No aplica, ya que se encargará el Área de Talento Humano de la institución misma.	<p>-% de empleados que están al tanto de los protocolos y que los utilizan para reportar problemas y solicitar ayuda.</p> <p>-Registro de problemas reportados siguiendo los protocolos</p> <p>-% servidores públicos que participaron en las sesiones de capacitación programadas.</p> <p>-Medición de las mejoras en habilidades de trabajo en equipo y resolución de conflictos</p>	Annual

		<p>-Utilizar herramientas de colaboración en línea que faciliten la comunicación y la colaboración entre los miembros del equipo, como aplicaciones de mensajería instantánea, software de gestión de proyectos y plataformas de trabajo en equipo.</p>		<p>-Herramientas de software</p> <p>-Capacitación y soporte</p>	<p>\$150</p>	<p>-% de servidores públicos que utilizan regularmente las herramientas de colaboración en línea</p> <p>- Frecuencia de uso de las herramientas en términos de mensajes enviados, tareas creadas, documentos compartidos, etc.</p>	
<p>9. En mi trabajo existe un ambiente de colaboración y apoyo entre los compañeros de trabajo</p>	<p>Fomentar un ambiente de colaboración y apoyo que permita alcanzar los objetivos y metas de la organización de manera más eficaz y eficiente.</p>	<p>-Evaluar regularmente el desempeño en la resolución de problemas en equipo y realizar un seguimiento de los resultados para identificar áreas de mejora.</p>	<p>-Dirección Administrativa</p> <p>-Área de Talento Humano</p>	<p>-Herramientas de evaluación</p> <p>-Personal de apoyo</p>	<p>No aplica, ya que se encargará el Área de Talento Humano de la institución misma.</p>	<p>- Frecuencia con la que se llevan a cabo las evaluaciones del desempeño en la resolución de problemas en equipo</p> <p>-Registro del tiempo promedio que lleva resolver problemas en equipo</p> <p>- indicadores de calidad relacionados con los resultados de la resolución de problemas en equipo, como la reducción de errores o la mejora de procesos</p>	<p>Anual</p>

Nota. Elaboración propia de la autora, esta tabla muestra las actividades que ayudarán a mejorar el nivel de la dimensión relaciones interpersonales

Directrices de la propuesta de mejora para la dimensión relaciones interpersonales

Para esta propuesta también se han tomado en consideración dos ítems, los cuáles básicamente intentan promover el trabajo colaborativo para responder con eficiencia a situaciones que presentan conflictos.

Por otro lado, los valores y principios que se promueven con la ejecución de esta propuesta, son los siguientes:

- **Colaboración:** Este objetivo promueve la colaboración activa entre los miembros del equipo y entre diferentes áreas de la organización. Fomenta la idea de que trabajar juntos en lugar de forma aislada conduce a mejores resultados
- **Apoyo Mutuo:** Enfatiza la importancia de apoyarse mutuamente dentro del equipo y de ofrecer ayuda cuando sea necesario. Este valor promueve un ambiente en el que los servidores públicos se sienten respaldados y valorados
- **Eficiencia:** Al alentar la colaboración y el apoyo, se busca lograr objetivos y metas de manera más eficiente. Esto implica utilizar los recursos disponibles de manera óptima y evitar duplicación de esfuerzos.
- **Confianza:** La colaboración y el apoyo mutuo se basan en la confianza entre los colegas. Fomentar un ambiente en el que la confianza sea fundamental promueve relaciones laborales más sólidas y productivas

Los roles de la Dirección Administrativa y el Área de Talento Humano en la ejecución de las actividades planteadas son fundamentales, ya que, estas pueden realizar evaluaciones de necesidades para identificar las áreas en las que los servidores públicos pueden requerir más capacitación en trabajo en equipo y resolución de conflictos. Además, pueden brindar apoyo logístico y administrativo para las sesiones de capacitación, como la reserva de espacios y el suministro de materiales necesarios.

Tabla 15. Propuesta de mejora para la dimensión liderazgo

LIDERAZGO

ITEM	OBJETIVO	ACCIONES DE MEJORA	RESPONSABLE	RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADORES	FRECUENCIA
14. ¿Su superior proporciona retroalimentación constructiva y reconocimiento por el trabajo bien hecho?	Mejorar la retroalimentación y el reconocimiento proporcionados por los superiores para fortalecer la motivación, el compromiso y el desempeño de los servidores públicos.	-Implementar una política o procedimiento que fomente la retroalimentación regular y formal entre los jefes superiores y sus colaboradores.	Área de Talento Humano	-Política o procedimiento documentado	No aplica, ya que se encargará el Área de Talento Humano de la institución misma.	-% de empleados que han participado en revisiones de desempeño periódicas de acuerdo con la política	Anual
		-Ofrecer capacitación en habilidades de comunicación a los jefes superiores para que puedan proporcionar retroalimentación efectiva de manera constructiva		-Herramientas y documentación para registrar el desempeño y las metas		-Evaluadores de desempeño capacitados	
				-Material didáctico	No aplica, ya que se encargará el Área de Talento Humano de la institución misma.	-% de jefes superiores que asisten a la capacitación	Semestral
				-Espacio y equipamiento		-Equipos tecnológicos	

		<p>-Ofrecer capacitación en técnicas de pensamiento creativo e innovación para que los empleados desarrollen sus habilidades en este sentido.</p>		<p>-Material didáctico</p> <p>-Espacio y equipamiento</p> <p>-Equipos tecnológicos</p>	<p>No aplica, ya que se encargará el Área de Talento Humano de la institución misma.</p>	<p>-% de servidores públicos que participan en la capacitación en técnicas de pensamiento creativo e innovación</p> <p>-Cantidad y calidad de nuevas ideas o soluciones propuestas por los servidores públicos después de la capacitación.</p>	
<p>15. ¿Su superior fomenta la creatividad y la innovación en el equipo?</p>	<p>Promover un ambiente de trabajo que fomente la creatividad y la innovación, donde los servidores públicos se sientan inspirados y motivados para proponer ideas innovadoras y contribuir al éxito de la institución</p>	<p>-Implementar un sistema donde los servidores públicos puedan presentar sus ideas de manera estructurada, y que permita evaluar, desarrollar y dar seguimiento a estas ideas</p>	<p>-Dirección Administrativa -Área de Talento Humano</p>	<p>-Plataforma tecnológica</p> <p>-Equipo de desarrollo de software</p> <p>-Equipo de soporte técnico</p> <p>-Mentores o coaches</p>	<p>\$150</p>	<p>-Número total de ideas presentadas a través del sistema durante un período específico</p> <p>-% de ideas presentadas que han sido seleccionadas y efectivamente implementadas o están en proceso de implementación</p> <p>-Índice de innovación como resultado de la implementación de ideas.</p>	<p>Semestral</p>

Nota. Elaboración propia de la autora, esta tabla muestra las actividades que ayudarán a mejorar el nivel de la dimensión liderazgo.

Directrices de la propuesta de mejora para la dimensión liderazgo

En cuanto a la primera acción de mejora propuesta, la cual es: *Implementar una política o procedimiento que fomente la retroalimentación regular y formal entre los jefes superiores y sus colaboradores*. se sugiere incluir revisiones de desempeño periódicas, además se pueden definir plazos para las revisiones de desempeño, por ejemplo, trimestrales o anuales. Esto proporciona un marco de tiempo claro para la retroalimentación

Los valores y principios que se fomentan con el logro de los dos objetivos planteados en la propuesta, son los siguientes:

- **Reconocimiento y Valoración:** Al mejorar la retroalimentación y el reconocimiento proporcionados por los superiores, se promueve el valor del reconocimiento y la valoración de los esfuerzos y contribuciones de los servidores públicos. Esto fortalece la moral y la satisfacción laboral
- **Compromiso:** El reconocimiento y la retroalimentación efectiva también fomentan el compromiso de los servidores públicos con su trabajo y con los objetivos de la organización. Se sienten más conectados y comprometidos con su labor
- **Respeto:** El acto de proporcionar retroalimentación y reconocimiento de manera efectiva refleja el valor del respeto hacia los empleados. Se reconoce su importancia y se les trata con dignidad y consideración.
- **Creatividad e Innovación:** Al promover un ambiente de trabajo que fomente la creatividad y la innovación, se enfatiza la importancia de la creatividad como un motor de cambio y mejora continua.

Tabla 16. Propuesta de mejora para la dimensión reconocimiento

RECONOCIMIENTO

ITEM	OBJETIVO	ACCIONES DE MEJORA	RESPONSABLE	RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADORES	FRECUENCIA
16. ¿Recibe reconocimiento por su trabajo?	Crear un entorno de trabajo que reconozca y celebre los logros y contribuciones de todos los miembros de la institución.	<p>-Crear un muro o tablón de logros en un lugar visible en la organización donde se muestren los logros y reconocimientos</p> <p>- Ofrecer capacitación a jefes superiores sobre cómo brindar reconocimiento efectivo y cómo identificar oportunidades de reconocimiento.</p>	Área de Talento Humano	<p>-Espacio físico</p> <p>-Tablero o superficie</p> <p>-Material de presentación</p> <p>-Recursos de escritura y diseño gráfico</p> <p>-Responsable de actualización</p> <p>-Material didáctico</p> <p>-Espacio y equipamiento</p> <p>-Equipos tecnológicos</p>	\$50	<p>-Regularidad con la que se actualiza el muro</p> <p>-Número de logros y reconocimientos que se muestran en el tablón</p> <p>-Cantidad de veces que los servidores públicos visitan el tablón de logros</p> <p>-% de jefes superiores que participan de la capacitación</p> <p>-Cantidad de reconocimientos que los jefes superiores brindan a sus equipos antes y después de la capacitación</p>	Semestral

17. ¿La organización cuenta con eventos de reconocimiento por el trabajo o logros alcanzados por sus colaboradores?	Implementar eventos periódicos, donde se reconozca y celebre el esfuerzo y los logros de los colaboradores, promoviendo así la satisfacción laboral, la retención de talento y el impulso hacia la excelencia en el desempeño	-Diseñar y lanzar un programa de reconocimiento formal que celebre los logros y contribuciones de los servidores públicos. Esto puede incluir premios, certificados, menciones públicas y otros incentivos.	-Dirección Administrativa -Área de Talento Humano	-Espacio para eventos	\$500	-% de servidores públicos que participan activamente en el programa	Anual
		-Identificar categorías de premios y reconocimientos especiales que reconozcan diferentes tipos de logros, como desempeño excepcional, innovación, liderazgo, servicio a la ciudadanía, entre otros.		-Equipo audiovisual (pantallas, micrófonos, etc.)		-Número de reconocimientos otorgados	
				-Material de presentación		-Medida en que los servidores públicos han demostrado un cambio positivo en su rendimiento como resultado del reconocimiento recibido	
				-Planificación logística			
				-Premios de reconocimiento e invitaciones			
				-Comité de reconocimiento		-Número de categorías identificadas	
				-Investigación y análisis	No aplica, ya que se encargará el Área de Talento Humano de la institución misma.	-Calidad y relevancia de las nominaciones presentadas en cada categoría de premio, evaluada por el panel de evaluación.	
				-Proceso de nominación			
				-Panel de evaluación			

Nota. Elaboración propia de la autora, esta tabla muestra las actividades que ayudarán a mejorar el nivel de la dimensión reconocimiento

Directrices de la propuesta de mejora para la dimensión reconocimiento

El reconocimiento y la celebración de logros contribuyen a un clima laboral más positivo. Esto puede reducir el estrés y la tensión en el lugar de trabajo y promover un ambiente de cooperación y apoyo mutuo. Así mismo, los servidores públicos pueden desarrollar una mayor autoestima y autoconfianza cuando se les reconoce por sus contribuciones. Esto puede tener un impacto positivo en su desempeño y en su disposición para asumir desafíos adicionales.

Los valores y principios que se promueven son:

- **Satisfacción Laboral:** El reconocimiento y la celebración de logros contribuyen a la satisfacción laboral de los colaboradores. Se sienten valorados y motivados, lo que a su vez puede mejorar su bienestar y compromiso en el trabajo
- **Inclusión y Diversidad:** Celebrar los logros y contribuciones de todos los miembros de la institución refuerza el valor de la inclusión y la diversidad. Cada servidor público, sin importar su origen, tiene la oportunidad de ser reconocido.
- **Responsabilidad Personal:** Cuando los logros son reconocidos, los colaboradores se sienten más responsables de su propio desempeño y contribución al éxito de la organización.

La dirección administrativa y el área de talento humano pueden utilizar la retroalimentación de los eventos de reconocimiento para mejorar continuamente las prácticas de reconocimiento y celebración. Esto garantiza que estos programas sean cada vez más efectivos. Además, el reconocimiento y la celebración de logros son incentivos para alcanzar la excelencia en el desempeño. La dirección administrativa y el área de talento humano pueden diseñar estrategias que motiven a los colaboradores a esforzarse al máximo.

Tabla 17. Propuesta de mejora para la dimensión autonomía

AUTONOMÍA

ITEM	OBJETIVO	ACCIONES DE MEJORA	RESPONSABLE	RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADORES	FRECUENCIA
21. En mi trabajo, tengo suficiente libertad para tomar decisiones sobre cómo hacer mi trabajo.	Fomentar un entorno de trabajo en el que los servidores públicos sientan que tienen suficiente libertad y autonomía para tomar decisiones sobre cómo realizar sus tareas y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar la creación de proyectos autónomos o equipos de mejora continua en los que los servidores públicos tengan la libertad de tomar decisiones relacionadas con la ejecución y mejora de procesos - Definir los límites dentro de los cuales los servidores públicos pueden tomar decisiones. Esto evita que se sientan abrumados o que tomen decisiones que estén fuera del alcance de su autoridad. 	<ul style="list-style-type: none"> -Dirección Administrativa -Área de Talento Humano 	<ul style="list-style-type: none"> -Formación y capacitación -Herramientas de gestión de proyectos -Métricas y evaluación -Políticas y procedimientos claros -Supervisión y control 	<ul style="list-style-type: none"> No aplica, ya que se encargará el Área de Talento Humano de la institución misma. No aplica, ya que se encargará el Área de Talento Humano de la institución misma. 	<ul style="list-style-type: none"> -Número de equipos autónomos o proyectos establecidos -Tasa de participación de los servidores públicos en la formación y trabajo en equipos autónomos -% de decisiones tomadas por los servidores públicos que se encuentran dentro de los límites autorizados - Percepción de los servidores públicos sobre su satisfacción con la autoridad y autonomía otorgada. 	<ul style="list-style-type: none"> Anual

<p>24. Puedo tomar decisiones importantes sin tener que pedir permiso.</p>	<p>Empoderar a los servidores públicos para que tengan la capacidad y la autoridad de tomar decisiones significativas y relevantes en sus áreas de responsabilidad, sin necesidad de obtener permiso constante</p>	<p>-Ofrecer capacitación en toma de decisiones y resolución de problemas para desarrollar las habilidades necesarias para tomar decisiones informadas y efectivas.</p>	<p>-Dirección Administrativa -Área de Talento Humano</p>	<p>-Material didáctico -Espacio y equipamiento -Equipos tecnológicos</p>	<p>No aplica, ya que se encargará el Área de Talento Humano de la institución misma.</p>	<p>-Tasa de participación de los servidores públicos en los programas de capacitación en toma de decisiones y resolución de problemas</p> <p>- Frecuencia con la que los servidores públicos aplican las habilidades adquiridas.</p>	<p>Annual</p>
		<p>-Delegar tareas y proyectos a los servidores públicos, dándoles la oportunidad de tomar decisiones relacionadas con la ejecución y el enfoque.</p>		<p>-Políticas y procedimientos de delegación</p>	<p>No aplica, ya que se encargará el Área de Talento Humano de la institución misma.</p>	<p>-Número de tareas o proyectos que se han delegado a los servidores públicos en un período de tiempo específico.</p> <p>- La mejora en las habilidades de toma de decisiones y gestión de tareas de los servidores públicos</p>	

Nota. Elaboración propia de la autora, esta tabla muestra las actividades que ayudarán a mejorar el nivel de la dimensión autonomía.

Directrices de la propuesta de mejora para la dimensión autonomía

El logro de los objetivos propuestos promueve varios valores importantes en el entorno de trabajo y en la cultura organizacional, entre ellos:

- **Autonomía:** Fomentar un entorno en el que los servidores públicos tengan suficiente libertad y autonomía para tomar decisiones promueve el valor de la autonomía en el lugar de trabajo. Los servidores públicos aprenden a tomar la iniciativa y asumir la responsabilidad de sus acciones.
- **Flexibilidad:** La libertad para tomar decisiones también promueve la flexibilidad en el trabajo. Los servidores públicos pueden adaptarse más fácilmente a situaciones cambiantes y tomar medidas oportunas
- **Confianza:** La capacidad de tomar decisiones significativas y relevantes sin la necesidad de obtener permiso constante está vinculada a la confianza. Los líderes demuestran su confianza en los servidores públicos al empoderarlos de esta manera
- **Aprendizaje Continuo:** Cuando se empodera a los servidores públicos para tomar decisiones, se promueve el aprendizaje continuo. Los servidores públicos pueden aprender de sus experiencias y decisiones.
- **Participación Activa:** Estos objetivos fomentan la participación activa de los servidores públicos en la gestión y dirección de sus propias responsabilidades. Se valora su contribución activa a los objetivos de la organización

Seguimiento de las cinco propuestas de mejora

En primer lugar, está el compromiso por parte de la Dirección Administrativa, el Área de Talento Humano y personal operativo de la Dirección Zonal 7 Loja del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica para la ejecución de este plan, ya que son quienes tomen la decisión de implementarlo.

El presupuesto necesario para llevar a cabo cada actividad propuesta en el plan de mejora debe ajustarse a las capacidades financieras de la institución. Esto implica que se requiere el respaldo y el compromiso de la dirección, así como la disposición y la colaboración de los servidores públicos

Sostenibilidad

Para lograr con éxito la implementación de esta iniciativa destinada a mejorar el clima laboral en la Dirección Zonal 7 de Loja del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, es esencial que todos los miembros de la organización se comprometan y participen activamente en la ejecución de las actividades propuestas. Es crucial seguir rigurosamente las pautas establecidas para llevar a cabo las evaluaciones y diagnósticos planificados, con el propósito de medir el avance y documentarlo adecuadamente, así como realizar ajustes cuando sean necesarios. Es importante resaltar que esta propuesta estará sujeta a la revisión, supervisión y aprobación por parte de la dirección de la institución.

7. Discusión

A partir del diagnóstico del trabajo de investigación, se estableció el nivel de clima laboral de los servidores públicos en la Dirección Zonal 7 Loja del Ministerio del Ambiente Agua y Transición Ecológica durante el periodo 2023, para lo cual se plantearon 2 objetivos estratégicos, los cuales ayudaron a dar cumplimiento objetivo general de la investigación.

En el primer objetivo que comprende: *Establecer el nivel de clima laboral en los servidores públicos de la Dirección Zonal 7 Loja del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica.*

Se encuentra expuesto dentro del marco teórico, el método de diagnóstico de clima laboral, el mismo que fue utilizado para desarrollar el diagnóstico del clima laboral, se trata de la *Medida perceptiva de los atributos individuales*, se estudiaron las necesidades de los individuos, y no tanto las características organizacionales. Es decir, que se analizó la percepción del clima laboral dependiendo de las necesidades y facilidades que esta le dé.

A continuación, se comparan los resultados de estudios sobre clima laboral realizados por diversos actores en conjunto con los resultados que se obtuvieron en esta investigación, en donde se encontró que el nivel de clima laboral es aceptable, con una puntuación de 74,40 sobre 100. Sin embargo, también se señala que existen oportunidades para mejorar.

Cepeda (2019) enfatiza la importancia de la gestión de personas por parte de profesionales de la Psicología Organizacional y sugiere que las actividades realizadas por la dirección y el personal administrativo pueden no ser suficientes para garantizar la satisfacción y el bienestar de los colaboradores. Esto respalda la idea de que se pueden realizar ajustes en la gestión para mejorar el clima laboral.

Gutiérrez (2016) destaca la importancia de la comunicación en el clima laboral y menciona que la implementación de nuevos sistemas y la mejora de las condiciones para los empleados son cruciales para lograr los objetivos de la organización. Esto coincide con la

noción de que hay oportunidades para mejorar el clima laboral.

Mármol (2018) se enfoca en factores como la cohesión de grupo, reconocimiento y sentido de pertenencia en relación con el clima laboral. Esto sugiere que estos aspectos pueden influir en la satisfacción de los colaboradores y que trabajar en ellos puede ser beneficioso.

Rodríguez (2019) hace hincapié en el control del talento humano y la importancia del desempeño laboral para alcanzar los objetivos organizacionales. También destaca la necesidad de tener en cuenta la trayectoria profesional de los colaboradores al medir el clima laboral.

Espinoza (2017) subraya la importancia del mejoramiento continuo en la organización y cómo un mal clima laboral puede llevar al estrés y al desequilibrio psíquico y físico de los empleados. También menciona la influencia de las preferencias motivacionales en el clima laboral.

En resumen, estos estudios y opiniones respaldan la idea de que, aunque el nivel de clima laboral en la institución sea aceptable en promedio, existen áreas de mejora. Se enfatiza la importancia de la gestión de personas, la comunicación, el reconocimiento, la cohesión del grupo y la consideración de las preferencias individuales para mejorar el clima laboral y la satisfacción de los colaboradores. Además, se destaca la necesidad de un enfoque continuo en la mejora del clima laboral para evitar el estrés y promover un entorno laboral positivo y productivo.

Dentro del diagnóstico estratégico realizado a partir de encuestas, se logró identificar las diferentes potencialidades y deficiencias de los servidores públicos que influyen en el cumplimiento de sus funciones realizado a partir del estudio de los factores internos y externos, lo cual permitió determinar estrategias que ayuden a mejorar el desempeño de los servidores públicos de la Dirección Zonal 7 Loja del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica.

Destacando que, autores como Masaaki Imai, quien popularizó el término "Kaizen"

(mejora continua) en su libro "Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success", enfatizan la importancia de implementar mejoras continuas y sistemáticas en todos los niveles de la organización.

Podemos decir que, para el diseño del plan de mejora, se tomaron en consideración varios puntos, entre los que se encuentran capacitaciones con temas relacionados a habilidades de trabajo en equipo, fomento de la comunicación efectiva dirigida tanto a jefes superiores como a sus colaboradores. Asimismo, se determinó la realización de eventos formales, medios de comunicación para la toma de decisiones, uso de plataformas para el intercambio de información, estrategias para fomentar el trabajo en equipo, homogenizando a todas las áreas de la institución.

A modo de resumen, en la Dirección Zonal 7 Loja del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, existe un clima laboral que se basa en un sistema autoritario explotador, según lo expone Likert, esto no sucede porque los colaboradores trabajen bajo condiciones precarias, sino, más bien tiene que ver con la falta de interacción entre directivos y demás miembros, el director se encarga casi en su totalidad de la toma de decisiones, en este sentido los colaboradores no poseen independencia para apoyar en este proceso tan importante.

Por otro lado, el clima laboral de la Dirección Zonal 7 Loja del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, posee un enfoque estructural, es decir que el clima laboral observado existe gracias a la estructura que mantiene la organización, es decir, las características estructurales ya fijadas en una norma, influyen en el desempeño y comportamiento de los servidores públicos y por sus percepciones son semejantes entre sí.

En este contexto, en la institución se lleva a cabo un estilo de liderazgo situacional, es decir un estilo más adaptable, ya que, puede ajustarse de acuerdo a los miembros que forman parte de la organización, así como a las necesidades que estos tengan, según lo manifiesta Fred E. Fiedler.

Se determinó este tipo de liderazgo, ya que el director no lleva mucho tiempo en ese cargo y por lo general no convive con sus colaboradores, más que en situaciones que de verdad lo amerite, debido a sus tareas y obligaciones que el cargo que ocupa lo demanda, es decir, el director adapta su estilo a las personas con las que trabaja, enfocándose en los requerimientos de un momento específico.

8. Conclusiones

Con base a los resultados presentados en la presente investigación, se permitió establecer las siguientes conclusiones acorde a los objetivos planteados:

- Se logró determinar el nivel de clima laboral como *aceptable*, con 74,40 puntos en la Dirección Zonal 7 Loja del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, a partir de la aplicación del cuestionario obtenido de la Guía para la aplicación del cuestionario de evaluación de clima laboral, a pesar de que los resultados indican que la institución cuenta con un ambiente laboral que se encuentra dentro de los estándares aceptables, existe margen para mejorar la satisfacción de los colaboradores. Esto implica que, a pesar de no haber problemas graves, aún hay aspectos que podrían fortalecerse para aumentar la satisfacción y el compromiso de los servidores públicos. Siempre existe la oportunidad de mejorar. Identificar y abordar las áreas de mejora potencial puede llevar a un ambiente laboral más positivo y productivo. Por otro lado, se destaca la relevancia de generar una comunicación efectiva entre la dirección y los colaboradores para mantener y fortalecer el clima laboral. La comunicación abierta y transparente puede contribuir a abordar las preocupaciones y desafíos identificados. Dado que, el clima laboral es dinámico, se sugiere que la organización realice evaluaciones regulares para monitorear cambios y tendencias en el ambiente de trabajo y tomar medidas proactivas en respuesta a los hallazgos. Además, la organización puede centrarse en el desarrollo y el empoderamiento de sus miembros para mantener y mejorar el clima laboral. Esto puede incluir oportunidades de capacitación y desarrollo profesional. A pesar de que el clima laboral sea aceptable, el compromiso de la organización para mantener un entorno de trabajo positivo y centrado en el bienestar de los empleados sigue siendo fundamental para el éxito a largo plazo.
- De acuerdo a los resultados hallados para la dimensión de Comunicación, se ha podido

determinar que los colaboradores si mantienen una comunicación clara y efectiva con el director de la institución, con esto pueden ocurrir varios resultados positivos, al mantener este tipo de comunicación el director puede transmitir la visión y los valores de la institución de manera inspiradora , lo que genera un mayor sentido de pertenencia, motivación y compromiso en los colaboradores, ya que son parte importante de la misión de la institución, otro punto importante de destacar de la comunicación es que los colaboradores pueden brindar retroalimentación sobre los procesos o proyectos en los que estén trabajando, permitiendo al director obtener diferentes perspectivas y realizar ajustes necesarios para mejorar el rendimiento y la eficiencia.

- Los resultados para la dimensión relaciones interpersonales, arrojan que los colaboradores tienen claro el nivel de compañerismo y apoyo con los demás miembros del equipo, este puede calificarse como, muy bueno, pues sus actitudes y comportamientos contribuyen a crear un ambiente de trabajo positivo y armonioso, su disposición a colaborar y apoyar a los demás eleva el ánimo general del equipo y promueve un ambiente en el que todos se sienten valorados y motivados, además, tienden a fomentar una mayor cohesión dentro del equipo y construir relaciones sólidas y de confianza. Así mismo, el buen compañerismo les ha permitido manejar conflictos de manera más constructiva, son hábiles para escuchar y entender diferentes puntos de vista y les permite abordar desacuerdos con empatía y buscar soluciones equitativas. Además, se da el intercambio constante de conocimientos y habilidades, lo que les permite crecer profesionalmente y crear un ambiente continuo de aprendizaje.
- Los resultados para la dimensión liderazgo arrojan que los colaboradores tienen claro el nivel de liderazgo en la institución, con los resultados de las encuestas se determinó que el director no se preocupa en demasía por sus colaboradores, es decir que el nivel de liderazgo es regular, lo cual podría afectar el rendimiento general de la organización.

Cuando los líderes no inspiran a sus equipos, los colaboradores pueden sentirse desmotivados y poco comprometidos con su trabajo. La falta de liderazgo carismático y visionario puede afectar negativamente el entusiasmo y la pasión por el trabajo. Sucede que, el líder puede no ser lo suficientemente accesible o abierto para recibir retroalimentación, lo que puede inhibir el flujo de información dentro de la institución y dar lugar a malentendidos.

- En la dimensión reconocimiento, se determinó que el nivel de este tiene un nivel regular, existen varios servidores públicos que manifestaron inconformidad en este aspecto, ya que aseguran que no existen eventos de reconocimiento y valorización a cada uno de ellos, esto conlleva a una serie de problemas y efectos negativos, por ejemplo, puede llevar a que los trabajadores se sientan infravalorados y desmotivados, cuando los colaboradores no ven recompensados sus esfuerzos y logros, es más probable que disminuya su compromiso y dedicación en el trabajo, también puede llevar a una disminución en la calidad y cantidad de trabajo realizado. Los colaboradores pueden perder la motivación para esforzarse y alcanzar metas más altas si sienten que no se les reconoce por sus esfuerzos.
- En la dimensión autonomía, los resultados hallados muestran que el nivel de autonomía que tienen cada uno de los colaboradores de la institución es óptima, en general, sí se les permite escoger su propia metodología de trabajo y se les otorga un alto grado de control sobre cómo hacer su propio trabajo, por el contrario no existe la libertad para que tomen decisiones sobre cómo hacer su trabajo como debería, la autonomía permite a los colaboradores tener un mayor sentido de propiedad y responsabilidad sobre sus tareas y proyectos, lo que puede disminuir su motivación intrínseca y su compromiso con el trabajo, ya que no se sienten empoderados para tomar decisiones que afectan directamente sus resultados, además, no se les brinda la oportunidad de asumir nuevos

desafíos y responsabilidades, esto puede estancar su crecimiento profesional al enfrentar situaciones diversas y no poder adquirir nuevas habilidades y conocimientos.

- Sin embargo, es importante mencionar que la autonomía debe equilibrarse con una comunicación clara y una alineación de objetivos organizacionales. Demasiada autonomía sin una dirección o una supervisión adecuada puede conducir a la desorganización, falta de cohesión y posibles conflictos de intereses

9. Recomendaciones

En base a los resultados expuestos anteriormente, se sugiere lo siguiente:

- Comunicar claramente las expectativas de liderazgo para el director y otros líderes. Y definir los roles y responsabilidades de los líderes en la organización y asegurarse de que todos comprendan lo que se espera de ellos. Esto se plantea debido a que la dimensión liderazgo fue la que menos puntaje obtuvo en la evaluación del clima laboral
- Proporcionar pautas claras y expectativas bien definidas para los servidores públicos en sus funciones para establecer límites y proporcionar orientación sobre lo que se espera de ellos. Así mismo, brindar una supervisión equilibrada, si bien es importante otorgar autonomía, también es necesario tener un sistema de supervisión equilibrado para garantizar la calidad del trabajo y la alineación con los objetivos de la organización. Y, por otro lado, delegar responsabilidades de manera apropiada, es decir, asignar tareas y proyectos que desafíen a los servidores públicos y les permitan asumir un mayor grado de autonomía. Estas sugerencias se derivan de la puntuación baja que obtuvo la dimensión autonomía en la evaluación del clima laboral

10. Bibliografía

- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. California, Estados Unidos: Consulting Psychologists Press.
- Blackman, C. (2021, enero 11). *Breve resumen de la Teoría FIRO*. Colaboración Radical. <https://www.colaboracionradical.mx/post/breve-resumen-de-la-teoria-firo>
- Bravo Rojas, L., Valenzuela Muñoz, A., Ramos Vera, P & Tejada Arana, A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*. vol.24 (núm. 88). <https://www.redalyc.org/journal/290/29062051021/29062051021.pdf>
- Brume González, M., (2019). *Estructura organizacional*. Institución Universitaria Itsa (978-958-52221). [https://www.unibarranquilla.edu.co/docs/ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.pdf](https://www.unibarranquilla.edu.co/docs/ESTRUCTURA_ORGANIZACIONAL.pdf)
- Brunet, L., (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Capriotti, P., (1998). Capacitación y Desarrollo. *La comunicación interna*. (núm. 13). http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf
- Cepeda, V. P. (2019). *Diagnóstico del clima laboral y propuesta de un plan de mejora para Imprimax en el año 2019*. [Tesis de grado, Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio Institucional Universidad Católica del Ecuador. [http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/17320/DISERTACI%
c3%93%20PAULA%20RAQUEL%20CEPEDA%20VASCO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/17320/DISERTACI%c3%93%20PAULA%20RAQUEL%20CEPEDA%20VASCO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos__chiavenato.pdf
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador.

Iusrectusecart, 449, 1–219. <https://bde.fin.ec/wp-content/uploads/2021/02/Constitucionultimodif25enero2021.pdf>

Cristancho, F., (2015). Clima Laboral y su Influencia en la Productividad de la Organización. <https://blog.talentclue.com/clima-laboral-y-su-influencia-en-la-productividad-de-la-organizacion>

Dessler, G. & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque Latinoamericano*. Pearson. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administracion-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf>

Espinoza, A. J. (2017). *Plan de mejora que favorezca el clima laboral de los directivos y trabajadores de EPUNEMI*". [Tesis de grado, Universidad Estatal de Milagro]. Repositorio Institucional Universidad Estatal de Milagro. <https://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/3256/1/Proyecto%20para%20la%20obtecion%20del%20titulo%20-%20Plan%20de%20Mejora%20que%20favorezca%20el%20Clima%20Laboral%20-%20Cristina%20E.pdf>

Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica (2020). *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica*

Fernández Collado, C. (2009). La comunicación en las organizaciones. México: Trillas. Pp. 11-15

Fiallo Moncayo, D., Alvarado Andino, P., & Soto Medina, L. (2015). El clima organizacional dentro de una empresa. *Revista Contribuciones a la Economía*. <https://www.eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>

Francés, Antonio (2001), *Estrategia para la Empresa en América Latina*. IESA. Caracas,

Venezuela

- Gómez, D. (2023, enero 19). *Clima laboral: definición, importancia, factores y tipos*.
<https://blog.hubspot.es/service/que-es-clima-laboral>
- Gutiérrez, P. A. (2016). *El clima laboral y el desempeño de los servidores del Servicio de Acreditación Ecuatoriano – SAE, Institución Pública*. [Tesis de grado, Universidad Central del Ecuador]. Repositorio Institucional Universidad Central del Ecuador.
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7467/1/T-UCE-0007-246i.pdf>
- Jojoa Vargas, A. M. (2017). Importancia del clima organizacional en la productividad laboral. *Universidad Militar Nueva Granada*. <https://core.ac.uk/download/pdf/143454514.pdf>
- Juárez Adata, S., (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, vol. 50 (núm. 3), 307-314.
<https://www.redalyc.org/pdf/4577/457745495014.pdf>
- Jumbo, J. W. (2023). Guía para la aplicación del cuestionario de evaluación de clima laboral. Universidad Nacional de Loja, Carrera de Administración Pública.
- Kabeyi, M. J. B. (2018). Transformational vs transactional leadership with examples. *The International Journal of Business & Management*, 6(5), 191–193.
<https://doi.org/10.4172/2169->
- Kwan, C. K., y Cardozo, S. (2018). Estilo de liderazgo situacional predominante en las Micro y Pequeñas Empresas de Asunción, Paraguay. *Academia Revista de Investigación En Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(2), 117–126.
<https://doi.org/10.30545/academo.2018.jul-dic.4>
- Ley Orgánica de Servicio Público. (2010). *Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP*
- Mármol, L. L. (2018). *Análisis del clima laboral y propuesta para mejorar la satisfacción de los colaboradores de una institución pública encargada de la defensa de los derechos de los niños, niñas, adolescentes y adultos mayores, con sede en la Ciudad de Quito*,

en el período septiembre 2016-julio 2017. Sistematización de la experiencia. [Tesis de grado, Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito]. Repositorio Institucional Universidad Politécnica Salesiana.

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/15206/1/UP-QT12353.pdf>

Ministerio de Administración Pública, República Dominicana, (2017). *Guía para la elaboración e implementación del plan de mejora institucional.* (Segunda Edición).

<https://biblioteca.fedomu.org.do/wp-content/uploads/2020/08/09.-Guia-Plan-de-Mejora-Institucional.pdf>

Morillo Moronta, I., (2006). *Nivel de Satisfacción del personal académico del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez en relación con el estilo de liderazgo del Jefe del Departamento, las relaciones interpersonales de los miembros adscritos y el sistema de incentivo institucional.* Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1317-58152006000100004

Nelson, B., (1997). *1001 formas de motivar a los empleados.* Editorial Norma.

https://silo.tips/queue/libro-1001-formas-de-motivar-a-los-empleados-autor-bob-nelson-editorial-norma-19?&queue_id=-1&v=1691883144&u=MTkwLjExMC42MC4xNDM=

Norma Técnica para medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional del sector público. (2018). *Norma Técnica para medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional del sector público.*

Peña Rivas, H., (2018). *Clima Organizacional. Una construcción personalista del ambiente laboral como escenario de la productividad empresarial.* Editorial UPSE.

Pérez Tenazoa, N. O., & Rivera Cardozo, P. L. (2015). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana,*

Período 2013. Iquitos- Perú: Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. Escuela de Postgrado.

https://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12737/3810/Nestor_Tesis_Maestria_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pielstick, C. D. (2000). Formal vs Informal Leading: A Comparative Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 7(3), 1–14.

http://openknowledge.nau.edu/1643/7/Pielstick_CD_2000_FrankeWPS_00-04%281%29.pdf

Poleo, G. (2016). Plan de Gestión Empresarial. Obtenido de IUTA Prof Gabriela Poleo: <http://profpoleo.blogspot.pe/2016/04/plan-de-gestionempresarial-gestion.html>

Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público LOSEP. (2011). *Presidencia de La República Del Ecuador, 170*. www.lexis.com.ec

Rodríguez, M. T. (2019). *El clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo del GADM Colta*". [Tesis de grado, Universidad Nacional de Chimborazo]. Repositorio Institucional Universidad Nacional de Chimborazo. <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/5806/1/UNACH-EC-FCP-ING-COM-2019-0027.pdf>

Rozo Sánchez, A., Flores Garay, A., & Gutiérrez Suárez, C. (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería. Volumen 7, Número 2, Pág. 62-67*.

Sánchez, I. D. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento y Gestión*, 25, 1–39. <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3194/4931>

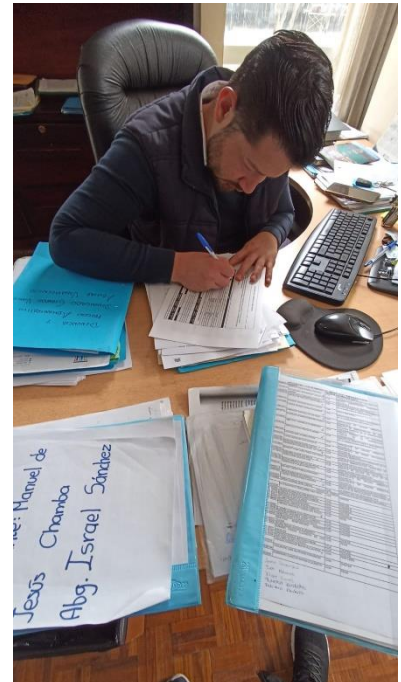
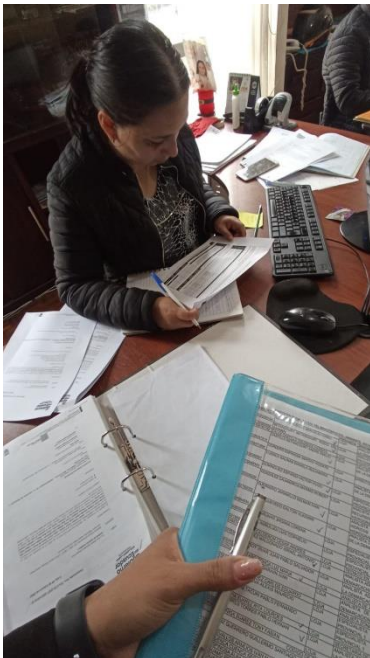
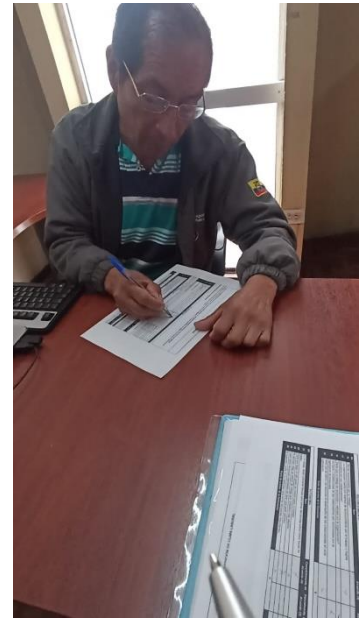
Schneier, C. E., y Goktepe, J. R. (1983). *Issues in emergent leadership: The contingency model of leadership, leader sex, leader behavior* (1st ed.; H. H. Blumberg, A. P. Hare, V.

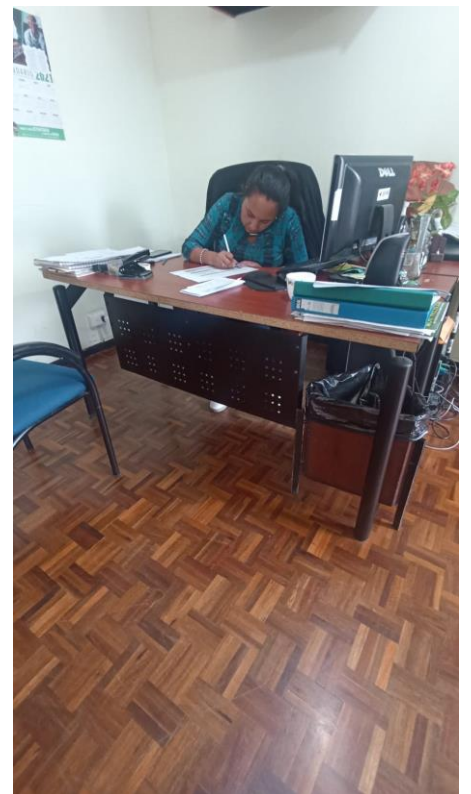
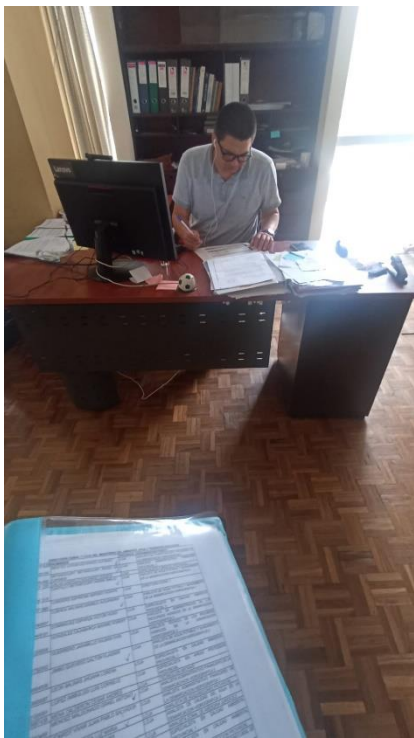
- Kent, & M. F. Davies, eds.). Chicester, Inglaterra: John Wiley.
- Steyrer, J. (1998). Charisma and the Archetypes of Leadership. *Organización Studies*, 19(5), 807–828. <https://doi.org/10.1177/017084069801900505>
- Vargas Vargas, G., (2021). *Aplicación de la teoría Rensis Likert en el clima organizacional de una institución educativa. Lima 2021. Universidad César Vallejo.*
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1558/2172>
- Warrick, D. D. (1981). Leadership styles and their consequences. *Journal of Experiential Learning and Simulation*, 3, 155–172. <https://eric.ed.gov/?id=EJ265922>
- Wright, B. y Davis, B. (2003). Job Satisfaction in the Public Sector: The Role of the Work Environment. *The American Review of Public Administration*, 33, pp. 70-90.

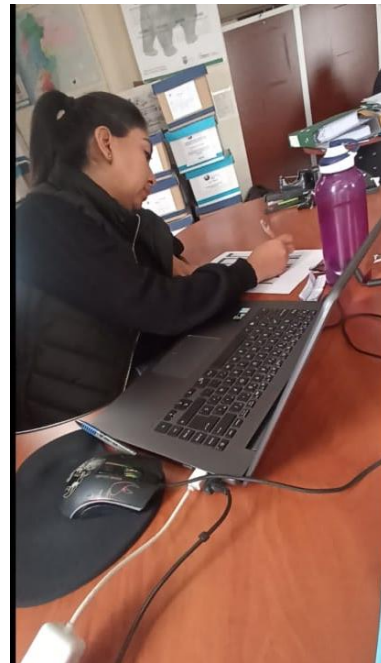
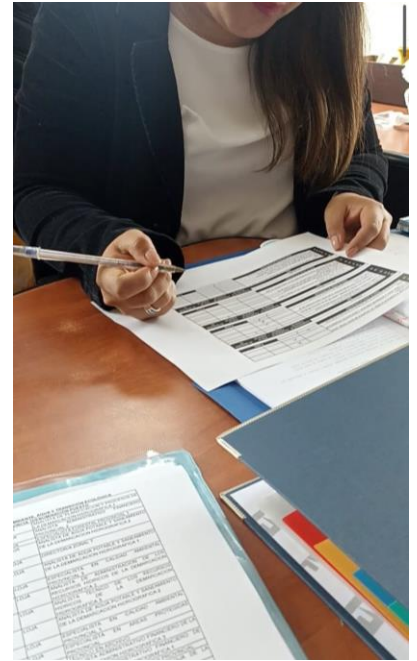
11. Anexos

Anexo 1. Evidencias fotográficas de la recolección de información

Evidencias fotográficas de las encuestas aplicadas







Anexo 2. Formato de encuesta

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	Ítem			
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:
G	Género del trabajador o servidor:	Masculino:		Femenino:

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

COMUNICACIÓN		Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
NR	Ítem				
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		Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
NR	Ítem				
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		Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
NR	Ítem				
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		Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
NR	Ítem				
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		Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
NR	Ítem				
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		