



Universidad  
Nacional  
de Loja

# Universidad Nacional de Loja

## Facultad Jurídica, Social y Administrativa

### Maestría en Gestión del Talento Humano

#### Evaluación del clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal administrativo del Municipio de Loja en el año 2024

Trabajo de Titulación, previo a la  
obtención del título de Magíster en  
Gestión del Talento Humano.

#### AUTORA:

Ing. Cynthia Estefany Rojas Paladines

#### DIRECTORA:

MSc. Talia Riascos Eras

Loja – Ecuador

2024

## Certificación

**unl**Universidad  
Nacional  
de Loja**Sistema de Información Académico  
Administrativo y Financiero - SIAAF**

### CERTIFICADO DE CULMINACIÓN Y APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, **RIASCOS ERAS TALIA ELIZABETH**, director del Trabajo de Titulación denominado **"EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL MUNICIPIO DE LOJA EN EL AÑO 2024"**, perteneciente al estudiante **CYNTHIA ESTEFANY ROJAS PALADINES**, con cédula de identidad N° **1105554016**.

**Certifico:**

Que luego de haber dirigido el **Trabajo de Titulación**, habiendo realizado una revisión exhaustiva para prevenir y eliminar cualquier forma de plagio, garantizando la debida honestidad académica, 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 **Titulación**, proceda al registro del mismo en el Sistema de Gestión Académico como parte de los requisitos de acreditación de la Unidad de Titulación del mencionado estudiante.

Loja, 22 de Agosto de 2024



firmado digitalmente por:  
**TALIA  
ELIZABETH  
RIASCOS ERAS**

F) \_\_\_\_\_  
**DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN**



Certificado TIC/TT.: UNL-2024-002927

**Autoría**

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

**Firma:**

**Cédula de identidad:** 1105554016

**Fecha:** 29 de octubre de 2024

**Correo electrónico:** [cynthia.rojas@unl.edu.ec](mailto:cynthia.rojas@unl.edu.ec)

**Teléfono:** 0980662264

**Carta de autorización por parte del autor/a, para consulta, reproducción parcial o total y/o publicación electrónica del texto completo, del Trabajo de Titulación.**

Yo, **Cynthia Estefany Rojas Paladines**, declaro ser autora del Trabajo de Titulación denominado: **“Evaluación del clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal administrativo del Municipio de Loja en el año 2024”**, como requisito para optar por el título de **Magíster en Gestión del Talento Humano**, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido en el Repositorio Institucional.

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

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

Para constancia de esta autorización, suscribo, en la ciudad de Loja, a los 29 días del mes de octubre de dos mil veinticuatro.

**Firma:**

**Autora:** Cynthia Estefany Rojas Paladines

**Cédula de identidad:** 1105554016

**Dirección:** Olmedo entre Colon y José Antonio Eguiguren

**Correo electrónico:** cynthia.rojas@unl.edu.ec

**Teléfono:** 0980662264

**DATOS COMPLEMENTARIOS:**

**Directora del Trabajo de Titulación:** MSc. Talia Riascos Eras

## **Dedicatoria**

Quiero dedicar este logro a mi padre, Galo Vicente, quien ya no está conmigo físicamente, pero continúa presente en cada paso que doy. Cada esfuerzo y cada escalón alcanzado es en su honor. A mi hijo Miguel Alejandro, la razón de mi vida. A mi madre y mis hermanos por su apoyo permanente y amor incondicional.

## **Agradecimiento**

Quiero extender un agradecimiento especial a la Universidad Nacional de Loja por permitirme crecer profesionalmente en sus aulas. Al personal docente y administrativo de la Maestría en Gestión de Talento Humano por su colaboración y paciencia durante la estancia de estudios. A mis compañeros y compañeras por su intercambio desinteresado de conocimientos. A todas las personas que de una u otra forma fueron parte de este proceso.

## Índice de contenidos

Certificación.....	ii
Autoría .....	iii
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice de contenidos .....	vii
Índice de tablas .....	x
Índice de figuras.....	xii
Índice de anexos.....	xiii
1. Titulo.....	1
2. Resumen.....	2
Abstract.....	3
3. Introducción .....	4
4. Marco Teórico.....	7
4.1. Teorías de la gestión del Talento Humano .....	7
4.2. Clima Organizacional .....	9
4.2.1. Diferencia entre Clima Organizacional y Cultura Organizacional .....	12
4.2.2. Importancia del Clima Laboral en una Organización .....	13
4.2.3. Factores o Dimensiones del Clima Organizacional .....	13
4.3. Satisfacción Laboral.....	16
4.3.1. Importancia de la Satisfacción Laboral.....	19
4.3.2. Factores que Determinan la Satisfacción Laboral .....	20
4.3.3. Importancia del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral. ....	23

	viii
4.3.4. Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral .....	24
4.3.5. Estrategias para Mejorar el Clima Organizacional .....	25
4.3.6. Estrategias para Mejorar la Satisfacción Laboral .....	26
4.4. Evidencia empírica.....	28
5. Metodología .....	31
5.1. Área de estudio .....	31
5.2. Enfoque de investigación.....	31
5.3. Diseño de investigación .....	31
5.4. Tipo de investigación.....	32
5.5. Métodos.....	32
5.5.1. Analítico.....	32
5.5.2. Sintético .....	33
5.6. Técnicas .....	33
5.6.1. Observación directa .....	33
5.6.2. Encuesta .....	33
5.6.3. Población.....	34
5.6.4. Análisis FODA.....	35
6. Resultados .....	36
6.1. Objetivo 1.....	36
6.1.1. Análisis del clima organizacional .....	37
6.1.2. Análisis de la satisfacción laboral.....	52
6.2. Objetivo 2.....	59
6.2.1. Análisis Inferencial (Prueba de hipótesis) .....	61
6.3. Objetivo 3.....	64
7. Discusión.....	77
8. Conclusiones .....	87



		ix
9.	Recomendaciones .....	89
10.	Bibliografía .....	91
11.	Anexos .....	99

## Índice de tablas

Tabla 1 Definiciones de satisfacción laboral .....	19
Tabla 2 Estimación de la muestra .....	34
Tabla 3 Resultados de la dimensión condiciones de trabajo.....	38
Tabla 4 Resultados de la dimensión relaciones interpersonales .....	39
Tabla 5 Resultados de la dimensión comunicación interna .....	41
Tabla 6 Resultados de la dimensión estructura organizacional .....	42
Tabla 7 Resultados de la dimensión formación profesional .....	43
Tabla 8 Resultados de la dimensión reconocimiento y promoción .....	44
Tabla 9 Resultados de la dimensión motivación y satisfacción.....	46
Tabla 10 Resultados de la dimensión psicosocial.....	49
Tabla 11 Resultados de los factores de mantenimiento .....	53
Tabla 12 Resultados de los factores de motivación .....	57
Tabla 13 Aspectos determinantes del clima organizacional .....	60
Tabla 14 Aspectos determinantes de la satisfacción laboral.....	61
Tabla 15 Resultados de la correlación entre clima organizacional y satisfacción laboral.....	62
Tabla 16 Correlación de las dimensiones del clima organizacional y satisfacción laboral .....	63
Tabla 17 Matriz FODA.....	65
Tabla 18 Matriz FODA cuantitativa .....	66
Tabla 19 Matriz de combinación FODA .....	67
Tabla 20 Proyecto 1. Incorporar un sistema tecnológico de simplificación de trámites institucionales internos.....	69
Tabla 21 Proyecto 2. Generar una campaña de fomento de la motivación y el trabajo en equipo. ....	70
Tabla 22 Proyecto 3. Generar un programa de capacitación para el personal administrativo.....	71
Tabla 23 Proyecto 4. Generar espacios físicos adecuados para el trabajo.....	72
Tabla 24 Proyecto 5. Implementación de un programa de salud ocupacional eficiente.....	73
Tabla 25 Proyecto 6. Generar un programa que reconozca la productividad laboral y el reconocimiento al trabajo realizado. ....	74
Tabla 26 Proyecto 7. Implementar un programa para el rediseño de los espacios laborales.....	75

Tabla 27 Proyecto 8. Creación de un sistema de promoción laboral interna que facilite el crecimiento laboral..... 76

**Índice de figuras**

Figura 1 Tipos de clima organizacional según Likert.....	11
Figura 2 Cuestionarios de medición del clima organizacional .....	14
Figura 3 Dimensiones para medir el clima organizacional.....	15
Figura 4 Jerarquía de las necesidades de Maslow .....	17

**Índice de anexos**

Anexo 1. Encuesta de clima organizacional .....	99
Anexo 2. Encuesta de satisfacción laboral.....	101
Anexo 3. Certificación de traducción .....	102

## **1. Título**

Evaluación del clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal administrativo del Municipio de Loja en el año 2024

## 2. Resumen

Este estudio se realizó en el Municipio de Loja con el objetivo de evaluar el clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal administrativo. Considerando que el capital humano es crucial para el desarrollo de las organizaciones, se examinó cómo el clima laboral influye en el rendimiento y en el logro de los objetivos institucionales. La investigación se centró en dos variables principales: el clima organizacional, medido con un cuestionario basado en las ocho dimensiones de Likert: condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, comunicación interna, estructura organizacional, formación profesional, reconocimiento y promoción, motivación y satisfacción, y psicosocial.

La satisfacción laboral analizada a través de la Teoría de los Factores de Herzberg, evaluando tanto los factores intrínsecos (motivacionales) como extrínsecos (condiciones laborales). Se realizó un análisis estadístico de estas dimensiones para determinar su correlación con la satisfacción laboral. Los resultados revelaron una correlación significativa entre un clima organizacional favorable y una mayor satisfacción laboral entre el personal administrativo. Con base en estos hallazgos, se propusieron estrategias para mejorar la satisfacción laboral dentro de la organización.

**Palabras clave:** clima organizacional, satisfacción laboral, factores de Herzberg, rendimiento laboral, dimensiones de satisfacción.

### **Abstract**

This study was conducted in the Municipality of Loja with the aim of evaluating the organizational climate and its relationship with job satisfaction among administrative staff. Recognizing that human capital is essential for the development of organizations, the research examined how the work environment influences performance and the achievement of institutional objectives. The investigation focused on two main variables: organizational climate, measured through a questionnaire based on eight Likert dimensions: working conditions, interpersonal relationships, internal communication, organizational structure, professional training, recognition and promotion, motivation and satisfaction, and psychosocial aspects.

Job satisfaction was analyzed through Herzberg's Two-Factor Theory, assessing both intrinsic (motivational) and extrinsic (working condition) factors. A statistical analysis of these dimensions was conducted to determine their correlation with job satisfaction. The results revealed a significant correlation between a favorable organizational climate and higher job satisfaction among administrative personnel. Based on these findings, strategies were proposed to enhance job satisfaction within the organization.

**Keywords:** organizational climate, job satisfaction, Herzberg's factors, work performance, satisfaction dimensions.



### 3. Introducción

El clima organizacional es un factor determinante en el desempeño y bienestar de los empleados dentro de cualquier organización. En el contexto del sector público, donde las dinámicas laborales pueden ser particularmente complejas debido a la burocracia, la percepción que tienen los trabajadores sobre el entorno en el que se desarrollan sus actividades es crucial para garantizar tanto la eficiencia como la satisfacción laboral. En este sentido, el presente estudio tiene como objetivo evaluar el clima organizacional en el Municipio de Loja durante el año 2024 y su relación con la satisfacción laboral del personal administrativo.

Loja, una ciudad conocida por su desarrollo cultural y económico, depende en gran medida de la eficiencia y eficacia de su administración municipal para mantener y mejorar la calidad de vida de sus habitantes. Sin embargo, factores como la estructura organizacional, las políticas de gestión y la comunicación interna pueden influir significativamente en el clima organizacional y, por ende, en la motivación y satisfacción del personal administrativo. Estos aspectos no solo afectan el rendimiento de los empleados, sino que también repercuten en la calidad de los servicios que ofrece el municipio a la ciudadanía.

El clima organizacional y la satisfacción laboral son entendidos como elementos laborales de gran importancia dentro del ámbito laboral de las empresas y organizaciones, pues estas se encuentran relacionadas con el desempeño de los trabajadores y la efectividad de las organizaciones. Todas las empresas indistintamente del sector y el tamaño necesitan garantizar un clima organizacional agradable para su personal, debido a que esto influye directamente en sus resultados que obviamente se relacionan con la producción y la productividad de la organización.

Las organizaciones necesitan crear un entorno distintivo que permita a los empleados identificarse con la misma, lo que facilita el logro de los objetivos alineados con las necesidades de su capital humano. En la actualidad, el análisis del clima organizacional ha pasado de ser un aspecto de avance a convertirse en una necesidad esencial para cualquier empresa. Este análisis es el indicador más preciso que refleja los niveles de relaciones laborales dentro de la organización y, a menudo, juega un papel crucial en el éxito del desarrollo organizacional.

En muchas instituciones públicas, se observa que se presta poca atención al análisis y control del clima organizacional, a pesar de que este es crucial para alcanzar altos niveles de desempeño y satisfacción laboral entre los servidores públicos. Sin embargo, la eficiencia y eficacia en el desarrollo y calidad de los servicios públicos se ven afectadas negativamente debido al escaso interés en los factores que constituyen el clima organizacional y en los resultados positivos que se podrían lograr si estos factores se gestionaran adecuadamente.

Por tales motivos, y en búsqueda de un análisis exhaustivo sobre este tema, se propuesto realizar la investigación: “Evaluación del clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal administrativo del Municipio de Loja en el año 2024”, la misma que a través del objetivo general: Evaluar el clima organizacional y establecer su relación con la satisfacción laboral del personal administrativo del Municipio de Loja.; y los objetivos específicos: identificar los factores del clima organizacional que influyen en la satisfacción laboral del personal administrativo del Municipio de Loja.; establecer la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal administrativo del Municipio de Loja.; y proponer estrategias que permitan mejorar el clima organizacional en el personal administrativo del Municipio de Loja.; se buscó identificar la situación actual del clima organizacional y

satisfacción laboral del personal administrativo y con ello establecer la existencia de una relación entre estas variables.

El clima organizacional ha sido utilizado como variable para explicar la satisfacción de los trabajadores en las organizaciones. Con las dos variables de análisis se realizó una medición, análisis de datos e indagación de la relación causal entre variables para conocer si el ambiente de trabajo es favorable y si el personal administrativo está satisfecho. En el caso del Municipio de Loja no se han desarrollado estudios previos sobre el tema, en donde se pueda reflejar una percepción previa del personal en cuanto a estas variables y su ambiente de trabajo, puesto que en algunos estudios planteados se ha podido evidenciar condiciones inadecuadas de trabajo que se traducen en una baja satisfacción laboral y por tanto un inadecuado clima organizacional.

Con todo lo expuesto, se plantearon dos variables de análisis, el clima organizacional, con las ocho dimensiones de Likert y la satisfacción laboral analizada desde la Teoría de los factores de Herzberg. Se tomaron en cuenta estas dimensiones y factores para realizar un análisis estadístico y conocer el grado de correlación entre las variables, dando como resultado la existencia de una correlación significativa entre las mismas.

La investigación concluyó que el clima organizacional de la institución no es el mejor y que aún faltan condiciones por mejorar, pues no existe un programa adecuado de ascensos, hay descontento sobre la remuneración y la capacidad de formación de la institución es mala, por tanto, la satisfacción laboral del personal no es la adecuada, pues el clima organizacional tiene ciertas deficiencias que deben ser corregidas.

## **4. Marco Teórico**

### **4.1. Teorías de la gestión del Talento Humano**

Al igual que muchas disciplinas, el Talento Humano también parte de algunas teorías que facilitan su estudio y gestión. En este sentido, algunos autores sostienen que:

La gestión del talento humano busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la empresa; la gestión del talento humano permite la comunicación entre los trabajadores y la organización involucrando la empresa con las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada trabajador que se constituye en el capital más importante de la empresa, su gente. (Vallejo, 2016. p. 16).

Por tal razón, el Talento Humano como disciplina se apoya en algunas teorías, mismas que permiten la implementación de prácticas efectivas para comprender al talento humano y generar un entorno productivo y armónico.

#### **4.1.1. Teoría de recursos y capacidades.**

Los recursos que abarcan los activos tangibles como intangible son una ventaja competitiva si estos son valiosos, no se pueden imitar y no se pueden sustituir (Jáuregui y Louffat, 2019).

#### **4.1.2. Teoría de la motivación**

Según Chiavenato (2017), esta teoría es un elemento fundamental en la gestión del talento humano, ya que busca entender como las personas se comportan e interactúan dentro de las organizaciones. Así mismo para Jáuregui y Louffat (2019), quien manifiesta que desempeña un papel importante en el compromiso y desempeño de los trabajadores.

#### **4.1.3. Teoría de la gestión del capital humano**

Esta teoría busca implementar prácticas de la gestión del talento humano que se encuentren en sintonía con los objetivos clave de la organización (Jáuregui y Louffat, 2019).

#### **4.1.4. Teoría del comportamiento organizacional.**

Se considera a las personas como el factor clave y su comportamiento incide en el éxito y efectividad de la empresa (García et al., 2020).

Para que estas teorías sean verdaderamente efectivas se deben poner en práctica en un ambiente que las respalde y las potencie, es aquí donde cobra importancia el clima organizacional y la satisfacción laboral.

El clima organizacional y la satisfacción laboral son elementos críticos para el desempeño positivo de las instituciones. En un entorno en donde el servicio al ciudadano y la eficiencia administrativa son imperativos, la comodidad de los empleados y la calidad del ambiente laboral son determinantes. En la actualidad las organizaciones van más allá de ser simplemente la suma de sus partes.

Así mismo, se pretende considerarlas como sistemas más complejos que abarcan: recursos, procesos, tecnología, planes, procedimientos, proyectos, etc., por este motivo, es importante que las organizaciones propongan estrategias innovadoras para la gestión del talento humano, a fin de enfrentar de forma ágil y efectiva los desafíos que presenta la organización. Por esta razón es crucial el clima organizacional en la dirección y rendimiento de las instituciones, ya que un buen clima hace que los funcionarios públicos se identifiquen con la entidad, sus proyectos y metas, lo cual se refleja en los resultados y en la satisfacción laboral (Riccero y Carruitero, 2014).

## 4.2. Clima Organizacional

Se define al clima organizacional como: “El constructo intangible que se relaciona a la percepción que poseen los trabajadores sobre su entorno laboral. Es el tono emocional interno de los empleados de la entidad con respecto a distintos factores en un momento dado” (Charry, 2018, p. 28).

Según Tenorio (2023), el término clima laboral, también conocido por diversos autores como clima organizacional, entorno laboral u organizacional, su importancia radica debido a que su influencia en las organizaciones cada vez es más visible, hoy en día en algunas empresas se escucha hablar de un buen o mal clima laboral, o de actividades que se realiza para fomentar el mismo. Dentro de las organizaciones el clima organizacional está tomando importancia debido a que contribuye al crecimiento tanto individual como grupal. Diversas organizaciones consideran que contar con un ambiente laboral saludable tiene un impacto positivo ya que favorece la creatividad y la innovación, reduce el estrés y beneficia la salud de los empleados, así también, reduce los niveles de rotación de los empleados.

Se añade al párrafo anterior que el clima organizacional es el ambiente psicológico y emocional que predominan en una organización, afectado por algunos factores, entre ellos la cultura organizacional, las políticas y prácticas de recursos humanos, las relaciones interpersonales, el liderazgo, entre otros. El clima puede ser favorable o desfavorable y tiene un efecto representativo en la satisfacción, desempeño y productividad de los empleados, así también para el éxito de la organización (Tenorio, 2023).

El clima laboral ha sido definido por varios autores, muchos de ellos con conceptos semejantes y otros aumentan valor agregado. Según Chiavenato (2017) afirma que el clima laboral se encuentra estrechamente relacionado al grado de motivación de los empleados o

trabajadores, el clima organizacional tiende a elevarse cuando la motivación es alta, esto se ve reflejado por relaciones positivas, satisfactorias, colaborativas, etc., entre los miembros de la organización, no obstante, es baja cuando existe frustración u obstáculos para satisfacer sus necesidades, los cuales se ven reflejados en estados de depresión, desinterés, apatía e insatisfacción y en algunos casos que tienden a ser extremos presentan estados de agresividad, inconformidad y manifestaciones o paralizaciones en contra de la organización.

Según otro criterio, el clima organizacional es el ambiente donde se desarrollan las actividades diarias de labores, el cual contribuye a la satisfacción de los empleados y también incide en la productividad. Se relaciona con el “saber hacer” del personal directivo, con el comportamiento de cada persona, la forma de trabajar y la manera en que se relaciona con los demás, cómo interactúa con la empresa, equipos que utiliza y con sus propias tareas. Desde la dirección con su forma de gestionar y su cultura proporcionan un ambiente adecuado para un clima laboral positivo (Peña, 2018).

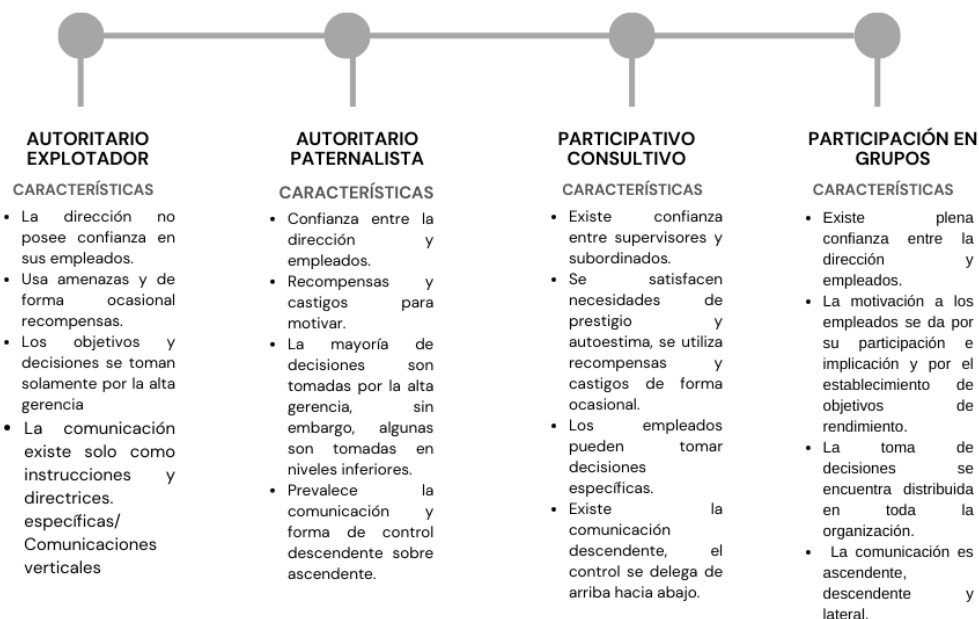
Además, se considera que es parte del sistema de políticas para el personal; el departamento de Talento humano es clave para mejorar el ambiente usando técnicas y estrategias adecuadas. Clima organizacional se denomina al ambiente que se ha creado en base a las emociones de cada miembro de la organización, se encuentra estrechamente relacionado a la motivación cada empleado y tiene que ver con la parte física y emocional (Peña, 2018).

Por su parte Louffat (2018) menciona que el “clima laboral es la identificación del nivel de satisfacción del empleado en relación con diversos elementos del proceso administrativo (incluida la administración del potencial humano) y por ende con la empresa donde trabaja” (p. 216).

Mientras que Iglesias y Torres (2018), afirman que el clima laboral se refiere a los diferentes ambientes de una organización en la cual se desempeñan los empleados. La existencia de un buen clima o un mal clima organizacional trae consigo resultados para la organización a nivel positivo o negativo, estas se definen por la percepción que tengan los miembros de la organización (Iglesias y Torres, 2018).

### Figura 1

#### *Tipos de clima organizacional según Likert*



*Nota.* Adaptado de Tipos de clima organizacional según Likert (p. 93). Idalberto Chiavenato, Idalberto. 2011. Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill.

Por otro lado, en la investigación de Rodríguez (2016) en una empresa de servicio, considerando la teoría de la trilogía de Likert, afirma la existencia de variables que caracterizan a una organización e inciden en la percepción de los miembros respecto al clima organizacional. De este modo, las variables se organizan en: variables causales también denominadas como independientes, se encuentran orientadas a mostrar la dirección en la que la organización avanza y los resultados que obtiene y se dividen en: estructura organizacional y administrativa, toma de



decisiones y actitudes y competencias; las variables intermedias se encuentran direccionadas a medir el ambiente interno de la organización y se refleja en aspectos como: motivación, comunicación, rendimiento y toma de decisiones mientras que, las variables finales son el resultado de las variables causales e intermedias y se encuentran orientadas a los resultados en términos de ganancias, pérdidas y productividad.

#### **4.2.1. Diferencia entre Clima Organizacional y Cultura Organizacional**

Con respecto al clima organizacional Chiavenato (2017) lo define como: “Una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización” (p. 358).

La diferencia radica en que el clima organizacional se considera como las percepciones de las características estables de la organización, las mismas que inciden en el comportamiento, actividades y ambiente psicosocial en que se desarrollan sus miembros (Armenteros y Esperón, 2018); mientras que, la cultura organizacional se refiere a las normas, valores, creencias, tradiciones y comportamientos compartidos que identifican a una organización, cada empresa tiene su propia cultura y se forma a partir de la interacción entre diversos elementos, como la historia de la organización, las experiencias compartidas, políticas utilizadas, liderazgo, destrezas de recursos humanos, así como el entorno social y cultural en el que opera la empresa y puede estar influenciada por una serie de factores específicos de la región, como las tradiciones culturales, los valores familiares, la religión, la historia política y económica, y las características sociales únicas de cada país (Yopan et al., 2020).

#### **4.2.2. Importancia del Clima Laboral en una Organización**

Últimamente el clima laboral ha dado un giro valioso dentro de las instituciones, convirtiéndose en el eje esencial para su desarrollo. Debido a aquello, nacen los motivos en los que radica su importancia.

Según el autor la importancia radica porque permite evaluar fuentes de conflicto, estrés o insatisfacciones en el desarrollo organizacional que influyen de forma negativa; también permite incluir planes de mejora o cambios dirigidos a las áreas críticas o a toda la empresa y finalmente este autor menciona que es primordial para pronosticar problemas que se puedan dar de forma posterior. En empresas grandes se relaciona con el desarrollo productivo y está cimentada en el bienestar de sus miembros. Se debe recordar que los empleados son el pilar fundamental y si estos no están satisfechos con la empresa, la productividad se verá afectada de manera directa, afectando al presente y futuro de la organización (Louffat, 2018).

Otro aporte importante es el de Chian et al. (2021) en el cual manifiesta que, para mejorar la gestión del talento humano, es fundamental que se tome en consideración la conducta laboral del empleado, niveles de satisfacción e insatisfacción, factores que lo aquejan, y la forma de cómo lo perciben al clima organizacional en el ambiente de labores. Esto con la finalidad de prevenir escenarios tales como la alta rotación, problemas, desconfianza y detrimento de las relaciones con los miembros del entorno laboral.

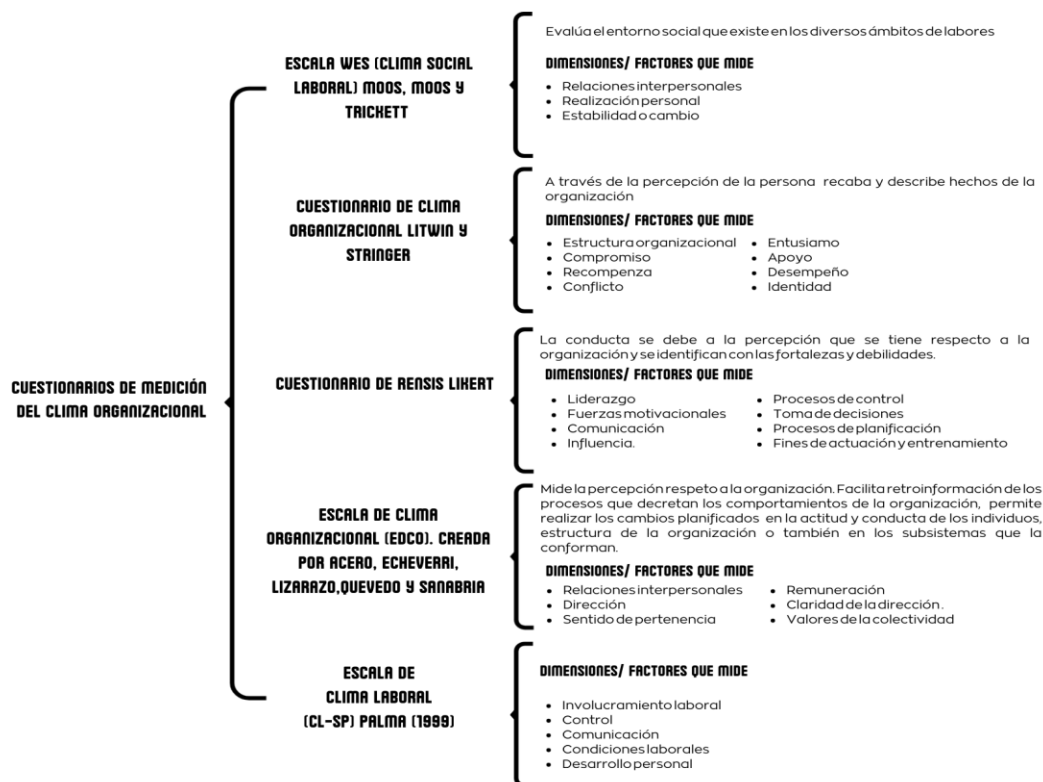
#### **4.2.3. Factores o Dimensiones del Clima Organizacional**

Las dimensiones son atributos susceptibles de medición en una organización, las mismas que influyen e impactan en la conducta de los empleados.

En la Figura 2 se presentan algunos de los cuestionarios utilizados para la medición del clima organizacional, aplicados con más frecuencia por varios autores en diversas empresas.

**Figura 2**

*Cuestionarios de medición del clima organizacional*



*Nota.* Adaptado de Cuestionarios de medición del clima organizacional (p.24) de Valdez, Selena. 2022.

En la investigación efectuada por los autores Cardona y Zambrano (2014) en la que hicieron una revisión de la literatura en publicaciones de hace 15 años atrás, de los instrumentos de evaluación del clima organizacional, muestran la existencia de un grupo de dimensiones que tienen a repetirse en la mayoría de instrumentos como son: toma de decisiones, claridad en la organizacional, proceso de liderazgo, interacción con la sociedad, motivación dentro de la

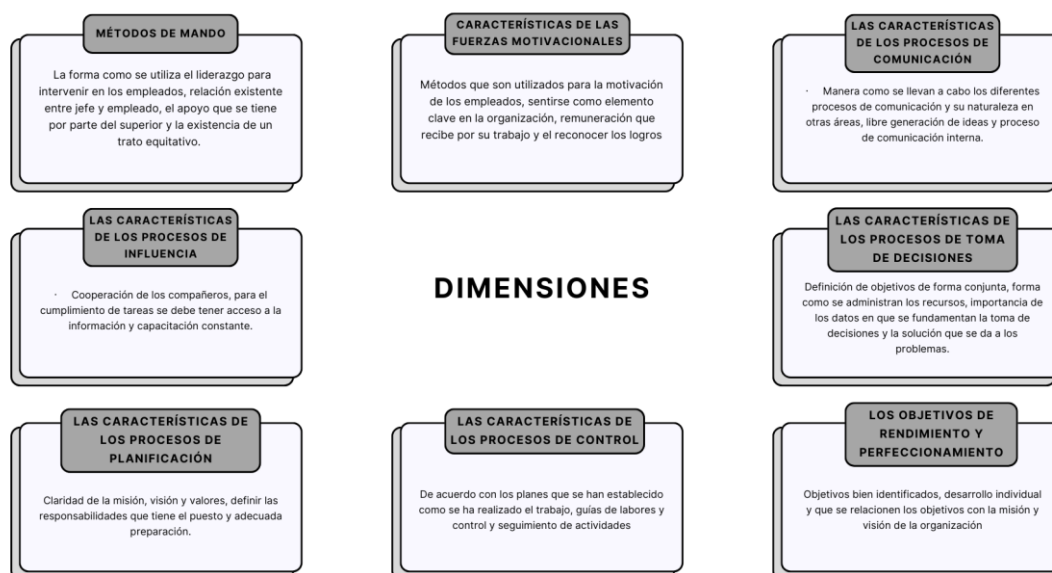
organización, sistema de incentivos y recompensas, apertura al cambio y supervisión (Cardona y Zambrano, 2014).

Así mismo, en otra investigación del clima organizacional en instituciones públicas los autores enfatizan que los factores para medir dicha variable son: ambientes físicos adecuados, buena remuneración, buena comunicación, buenas relaciones, liderazgo y oportunidades de crecimiento profesional (Dávila y Bardales, 2020).

Antequera et al, (2021) en su investigación aplica la teoría de Likert en la cual propone ocho dimensiones para medir el clima organizacional y se reflejan en la siguiente figura:

### Figura 3

#### *Dimensiones para medir el clima organizacional*



*Nota.* Antequera, R., et al. (2022). Descripción de las dimensiones del clima organizacional: caso de estudio en las PYMES de la ciudad de Barranquilla, Colombia. p. 275

De acuerdo al modelo propuesto por Litwin y Stringer (1968), aplicado en la investigación de Soria et al. (2019), las dimensiones utilizadas para medir el clima

organizacional son: estructura, recompensa, responsabilidad, afecto, riesgo, apoyo, conflicto e identidad y estándares.

Evaluar las dimensiones para medir el clima organizacional nos ofrecerá datos relevantes sobre la situación general del ambiente de trabajo, dando las posibilidades a los directivos para detectar puntos a mejorar y crear las condiciones que permitan fomentar un entorno laboral más eficiente.

### **4.3. Satisfacción Laboral**

Se define a la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto" (Locke, 1976, p. 1302), mientras que la insatisfacción laboral está determinada por la estructura teórica de:

- Salida de la organización: para buscar un nuevo puesto o por renuncia.
- Voz: tratar de que exista una mejora en las condiciones laborales.
- Lealtad: esperar de manera paciente, pero siendo optimista que mejoren las condiciones laborales.
- Negligencia: permitir de forma pasiva que la situación empeore, incluso con impuntualidad y ausentismo (Robbins y Judge, 2013).

De la misma forma, otros autores indican que no existe una definición universal para estos términos, sin embargo, cada autor va obteniendo una propia, en este caso se percibe como la actitud, emoción, sentimiento que se relaciona con el equilibrio personal y la salud mental (Cantón y Téllez, 2016).

Chernyak y Tziner (2014), consideran a la satisfacción laboral como un aspecto que influye en el grado de satisfacción que una persona experimenta en su lugar de labores. Para

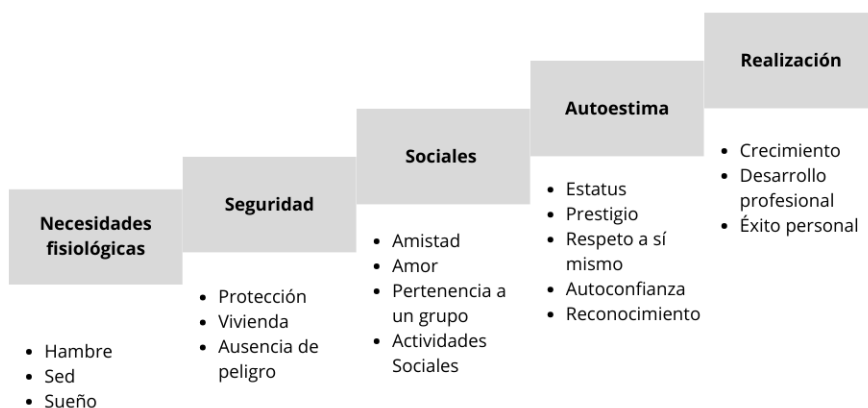
tener un alto nivel de satisfacción laboral es necesario mejorar significativamente la condición de vida de los empleados y la percepción que tiene del lugar de trabajo, lo que se traduce a un mejor desempeño de sus funciones.

Además, se plantea la motivación como un componente clave en el desarrollo de una organización y tiene una relación estrecha con la satisfacción laboral, con el entorno laboral y con las relaciones laborales (Zamora y Guaraca, 2021).

Según el criterio de Chiavenato (2017) la teoría de Maslow es muy importante para comprender la satisfacción laboral, ya que proporciona un enfoque para entender las diversas necesidades humanas que inciden en la motivación y la satisfacción o bienestar de los empleados.

#### Figura 4

##### *Jerarquía de las necesidades de Maslow*



*Nota.* Chiavenato, Idalberto. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill. p. 44

A lo largo del tiempo la satisfacción laboral ha tenido diferentes enfoques y conceptos, sin embargo, muchos autores la describen como un estado emocional positivo que se obtiene a través de diversos factores y, que propician el bienestar y la felicidad del empleado en la empresa.

Inclusive, la satisfacción laboral contribuye a que los empleados de una organización se encuentren más complacidos con sus trabajos, es importante que las organizaciones si desean empleados más eficientes se preocupen por su personal, con el objetivo de que estén abiertos al cambio (Salazar y Ospina, 2019).

Según Lacayo (2017) señala que, existen ciertos factores que afectan de forma negativa a los empleados y provocar mayores niveles de insatisfacción laboral, algunas de las principales causas son: salarios bajos, malas relaciones con compañeros o superiores, bajas probabilidades de ascensos, inseguridad personal, ambiente de labores tenso, que no existan buenas condiciones de trabajo, dando como resultado empleados desmotivados que se encuentran insatisfechos, no existe un compromiso con la organización, por ende tienden a ser menos productivos afectando el rendimiento y la productividad de la misma.

De la misma forma, otro autor afirma que la satisfacción laboral se presenta por facetas y abarca: “el funcionamiento y eficiencia de la organización, condiciones físico-ambientales en el puesto de trabajo, autonomía en el trabajo, ingresos económicos y tiempo libre, posibilidades de formación, posibilidades de ser promovido, relaciones con jefes y compañeros de trabajo, trabajo en equipo, reconocimiento y prestaciones sociales” (Bastardo, 2014, p. 10).

Se considera que en la actualidad la compensación económica no es suficiente para motivar a los empleados, siendo importante y necesario otros factores como: crecimiento profesional, actividades realizadas, clima organizacional, compromiso y voluntad de la persona (Putra et al., 2017).

Por el contrario, Mallin et al., (2017) manifiesta que los bonos y comisiones a vendedores tienen un resultado motivacional efectivo, pero esto es temporal ya que el dinero se gasta rápidamente en las necesidades básicas. Por ello es primordial identificar otras maneras de

recompensarlos, con el propósito de conservar el interés en las actividades que realizan y que sean beneficiosas para los empleados, así como económicas para dicha organización (Mallin et al., 2017).

**Tabla 1**

*Definiciones de satisfacción laboral*

Concepto	Coincidencias en definición	Causas que lo provoca	Autor
Satisfacción laboral	Estado emocional positivo y placentero	La percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto.	Edwin Locke (1969)
		La percepción favorable hacia el puesto de trabajo y las tareas que realiza en la organización.	Spector (1985)
		La experiencia del trabajo es alcanzada cuando se satisfacen requerimientos personales y grupales a través de su trabajo.	Rodríguez (2018)

*Nota.* Adaptado de Definiciones de satisfacción laboral, por Álvarez, E., et al., (2022).

#### 4.3.1. Importancia de la Satisfacción Laboral

Cerna et al. (2018) sostiene que la satisfacción laboral es un elemento muy importante en las organizaciones ya que tiene una influencia en la productividad de sus colaboradores. Teoría que coincide con la investigación de Zargar et al., (2019), en la que manifiesta que es un factor fundamental para el éxito de la organización y para su productividad, siendo un constructo relevante para el bienestar de los colaboradores y de la organización en general.

Por su parte otro autor manifiesta que, es relevante conocer el nivel de satisfacción laboral, y en base a la información obtenida identificar con precisión las deficiencias al respecto, otorgándoles la atención pertinente para su corrección, además es importante desarrollar



estrategias institucionales que permitan optimizar el ambiente de bienestar del empleado, lo que dará como resultado un buen funcionamiento laboral que traerá beneficios indiscutibles para la propia organización (Zaldúa, 2018).

Cabe destacar que, para el cumplimiento de los objetivos institucionales es necesario la existencia de un clima laboral agradable y para ello, los directivos deben tener una comunicación de tipo formal, ascendente, descendente y horizontal con el personal, este factor beneficia la convivencia en la organización (Papic, 2019).

Según Charry (2018) la comunicación interna es un factor indispensable en toda organización debido a que su aplicación y administración comunicacional, transmite de manera veraz los objetivos y valores que forman las bases institucionales, esto permite que se cree un sentido de pertenencia, empoderamiento y cultura de fidelidad. Para las instituciones públicas es un reto más grande, pero no es imposible, con el propósito de alcanzar los objetivos de la institución se debe optimizar la forma de gestionar la comunicación del ambiente interno esto en conjunto con el clima organizacional para la retención y desarrollo del talento humano.

#### **4.3.2. Factores que Determinan la Satisfacción Laboral**

Para Robbins y Judge (2013) la satisfacción laboral es el sentimiento positivo del resultado de la evaluación de las cualidades del trabajo desempeñado y sus facetas son: “trabajo en sí, oportunidades de avanzar, supervisión y compañeros” (p. 84).

Locke (1979) citado en Barre (2014) define nueve dimensiones de satisfacción:

##### **Con el trabajo**

Incluye la motivación particular con relación al trabajo, desarrollo laboral, dificultad para realizar el trabajo, carga de trabajo, posibilidades de éxito y poder de decisión de cómo dirigir sus labores.

**Con el sueldo**

Evalúa la parte cuantitativa de la remuneración y cómo se reparte entre los trabajadores (equidad).

**Con las promociones**

Abarca oportunidades de capacitación y otros elementos que dan soporte al ascenso.

**Con el reconocimiento**

A través de elogios o críticas del trabajo efectuado.

**Con los beneficios**

Se hace referencia a las pensiones, seguridad y las vacaciones.

**Con el jefe**

Tipo de liderazgo, habilidades técnicas y administrativas, además de las cualidades en el ámbito de las relaciones interpersonales.

**Con los compañeros de labores**

Se caracteriza por las habilidades que tienen los colegas y la ayuda que brindan.

**Con las condiciones de trabajo**

Aspectos monetarios, lugar de trabajo, horarios laborales y tiempo de descanso.

**Con la organización y la dirección**

Se destaca por políticas de compensación y mejora de la remuneración (Barre, 2014).

Por otra parte, en la investigación desarrollada por Rivera (2014), y de acuerdo con la Teoría de los factores de Herzberg (1987) la motivación de los individuos para realizar un trabajo se determina por dos factores intrínsecos y extrínsecos.

Los factores intrínsecos son motivacionales y se relacionan directamente con el puesto de trabajo, ejemplo: reconocimiento, logros, retos, responsabilidad, crecimiento personal,

oportunidades de desarrollo y los factores extrínsecos llamados de higiene porque deben cumplir con las condiciones mínimas necesarias para desarrollar el trabajo, ejemplo: remuneraciones, seguridad, condiciones de trabajo, políticas institucionales, relación jefe – empleado, seguridad social, procesos administrativos, relaciones interpersonales (Rivera, 2014).

En la investigación de Aguilar et al, (2015) coincide con otras investigaciones en el factor condiciones laborales, pero se destacan otros determinantes como son: posibilidades de ascenso, reconocimiento, logro y remuneración (Aguilar et al., 2015).

Por otro lado, Salazar et al. (2021) manifiesta que existen diversos factores como: dificultad del trabajo, sistema de recompensas justas, satisfacción con el sistema de promociones y ascensos, satisfacción con el salario, compañerismo, condiciones favorables en el trabajo, coincidencia entre personalidad y puesto de trabajo.

Montoya et al. (2016) argumenta que la satisfacción laboral se relaciona con factores psicológicos, los mismos que provocan que los miembros tengan pensamientos favorables o desfavorables acorde a la motivación o estimulación recibida, algunos de los factores que intervienen son: condiciones físicas del lugar, retribución salarial, estabilidad laboral y clima organizacional, lo que hace que el colaborador tenga sentido de pertenencia y de esta manera cumpla con los objetivos propuestos para el desarrollo institucional.

Por su parte, Vargas (2021) para medir la satisfacción laboral utiliza el cuestionario de la escala de Likert en la que se mide las siguientes dimensiones:

- Trabajo en sí: forma de solución de problemas, horario de labores, aptitud al trabajo, desarrollo personal, trabajo útil.
- Remuneración: que se adecuada de acuerdo al trabajo que desempeña, salario aceptable y que permita satisfacer las necesidades económicas.

- Promoción: ascensos internos, logros reconocidos.
- Supervisión: buenas relaciones con su superior, conformidad con las supervisiones no planificadas, jefes abiertos a consultas.
- Compañeros de labores: grupos reacios al cambio, compañerismo, falsedad, rumores y chismes.
- General: normas y valores, como se percibe el ambiente, distribución física del espacio, identificación con la organización (Vargas, 2021).

#### **4.3.3. Importancia del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral.**

El clima organizacional y la satisfacción laboral son atributos intangibles en las prácticas de la gestión del talento humano, considerados en la actualidad como una habilidad estratégica trascendental tanto en entidades públicas como privadas, ya que las personas son activos sociales complejos que agregan valor a la operacionalidad de las organizaciones de los cuales depende su éxito o fracaso (Pedraza, 2020).

De la misma manera, otro autor expone que a nivel mundial las organizaciones para lograr el éxito toman en cuenta algunas dimensiones, entre ellas, al clima organizacional destacando que el papel que desempeña dentro de la organización es muy importante, ya que un clima laboral positivo permitirá alcanzar las metas planteadas, por otro lado, la satisfacción laboral es crucial para el éxito de la organización, ya que impacta en la actitud del trabajador hacia sus obligaciones (Eustaquio, 2016).

Se considera que estas variables son elementos laborales de gran importancia dentro del ámbito laboral de las empresas y organizaciones, pues se relacionan con el desempeño de los trabajadores y la efectividad de las organizaciones (Alonso y Aguilera, 2021). Teoría que

ratifican otros autores, en la que manifiestan que estos elementos son aspectos importantes que se deben tomar en cuenta a fin de planificar y ejecutar estrategias que permitan pulir la dirección de las empresas u organizaciones (Burbano y Campi, 2022).

Según Rocco (2009) sostiene que la satisfacción laboral es una teoría muy importante y que se debe prestar especial cuidado, especialmente en la era actual con la economía cambiante que se vive. Es crucial para la permanencia, supervivencia y continuidad de las organizaciones, contar con empleados comprometidos y que se encuentren alineados y felices con sus puestos de trabajo. Cada persona tiene motivaciones y necesidades únicas para desempeñarse en su lugar de trabajo y es necesario que la empresa tenga el pleno conocimiento de saber cuáles son, ya que el descontento por parte del personal tiene muchas implicaciones para la empresa. Una persona que no se encuentra satisfecha con su trabajo, provoca a la empresa gastos económicos, ya que es mayor la probabilidad de que este cometa errores, sufra accidentes, o se ausente del trabajo y es más propenso a abandonarlo.

#### **4.3.4. Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral**

El clima organizacional y la satisfacción laboral se relacionan, pero con conceptos diferentes; la primera que es desarrollada por los integrantes de la organización y es relevante ya que son ellos los que se encargan de dirigir y manejar la empresa, mientras que la segunda se encuentra enfocada en el nivel de bienestar que los miembros experimentan en su lugar de labores y, que es resultado de la percepción que tienen sobre las condiciones laborales (Guzmán, 2018).

Mientras que Gavilanes (2021) manifiesta que en algunos casos las dimensiones que miden el clima organizacional se relacionan con las dimensiones de la satisfacción laboral, lo cual incide en la productividad personal y también en la salud de la organización,

consecuentemente, el clima organizacional y la satisfacción laboral están ligados; el primero se resume como la percepción y el segundo como la actitud.

En varias investigaciones se demuestra que existe una relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, como es la de Noboa et al. (2019) en la cual se demostró que hay una relación entre las variables y concluyen que las dimensiones del clima organizacional que influyen de manera significativa en la satisfacción laboral son: recompensa y liderazgo, este tipo de investigaciones son relevantes para las empresas ya que permite desarrollar y ejecutar planes o estrategias a fin de realizar mejoras en la organización.

#### **4.3.5. Estrategias para Mejorar el Clima Organizacional**

En algunas investigaciones desarrolladas respecto al clima organizacional y sus estrategias para mejorar dicha variable se encuentran las siguientes: mejorar las relaciones en la que se cree un vínculo que se base en la confianza mutua, que exista un equilibrio entre la vida profesional y familiar y que existan buenas relaciones con los colaboradores, la valoración apropiada que se le dé al personal., entre otras (Giraudier, 2018).

Según Ortiz et al. (2019), en su investigación propone que, para fomentar la mejora continua y la existencia de un ambiente motivador y agradable para sus empleados, se deben implementar algunas estrategias, entre las más destacadas están: otorgar incentivos a los empleados, capacitación constante y mejorar la comunicación entre jefes y empleados a fin de incrementar la productividad laboral.

Algunos otros estudios concluyen, que la falta de comunicación objetiva entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización impactan negativamente la satisfacción laboral de los empleados, Jojoa (2017) señala que, entre los principales problemas incluyen la escasez de

canales de comunicación, lo que conlleva a que los empleados no se sientan parte de la organización, además de la actitud arrogante de algunos superiores, ausencia de incentivos y la falta de reconocimiento del buen desempeño del colaborador, es por ello, que se debe implementar estrategias que permitan contrarrestar dichos problemas.

En las instituciones públicas la naturaleza difiere de las instituciones privadas, principalmente porque se desempeñan acciones que son de interés público y de servicio a la comunidad, por esta razón, el factor comunicación juega un papel muy importante. Es por ello, que se requiere que se mejoren los canales de comunicación, herramientas y contenidos lingüísticos, para que exista una comunicación eficaz e inmediata y prevalezca un excelente clima organizacional. La comunicación asertiva es la base para las que relaciones humanas sean buenas (Martínez et al., 2021).

Según otro autor, los factores imperantes para la mejora del clima organizacional en las instituciones públicas son: mejorar la motivación del personal, que exista un reconocimiento por las labores realizadas, una buena interacción con compañeros y desarrollar labores que les permita su desarrollo profesional y sentirse útiles para la sociedad (Cornelio, 2019).

#### **4.3.6. Estrategias para Mejorar la Satisfacción Laboral**

En algunas de las investigaciones se demuestra que el término productividad se encuentra muy relacionado con la satisfacción laboral debido a que los empleados que tienen un nivel de satisfacción elevado tienden a ser más productivos, existe mayor compromiso con el trabajo y muestran una actitud favorable, es así como se demuestra en la investigación realizada por los autores Vargas et. al (2018), en donde los factores que intervienen son higiene laboral y salario del personal de una determinada área de la empresa, en la cual concluye que existe una relación

representativa entre dichas variables, los elementos que influyen de forma negativa en la productividad se relacionan con el salario.

Además, otros factores negativos que afectan la productividad son la no existencia de una buena higiene laboral, falta de incentivos y premios, no existe una remuneración justa acorde a los intereses del empleado (Vargas et al., 2018).

Algunas otras estrategias sugeridas para mejorar la satisfacción laboral son: promover el respeto entre los directivos y empleados, los jefes deben realizar cursos de *coaching* para mejorar el trato hacia los miembros de su equipo, realizar retroalimentación a los empleados de forma consecutiva, que exista capacidad para liderar, reconocimiento de los logros de los empleados, proporcionar un lugar de trabajo con las condiciones necesarias, flexibilidad en los horarios de labores o trabajo telemático según el caso, proporcionar un manual de procesos y tareas para que tengan claro los procedimientos que tengan que realizar y desarrollar actividades en otros espacios que no sean los comunes dentro de la organización (Ferragud, 2019).

En la investigación realizada por Guillermo (2018), respecto a la satisfacción laboral y la productividad en un Municipio de Perú, las estrategias que sugieren para una mejora de las variables son: capacitación continua para la potenciación de habilidades, comunicación interna 360 grados, actividades de integración entre jefes y empleados y estímulos económicos y no económicos.

Mejorar el clima organizacional y la satisfacción laboral es esencial para promover el bienestar de los empleados y la eficiencia administrativa, con la implementación de estrategias adecuadas que permitan lograrlo, no solamente beneficia a los empleados mejorando su calidad de vida y bienestar, sino que también genera un impacto significativo para la organización en términos de eficiencia, rentabilidad y productividad.



#### 4.4. Evidencia empírica

En algunas investigaciones desarrolladas en Gobiernos Autónomos Descentralizados respecto al clima organizacional y la satisfacción laboral se encuentran:

Según Mayas (2022), en su investigación cuya finalidad era conocer la influencia del clima organizacional y la satisfacción laboral en los empleados del GAD del Cantón Cevallos, aplicando un instrumento respecto a los temas del clima organizacional validado por el método del juicio de expertos, se midió la confiabilidad por medio del coeficiente Alfa de Cronbach, y la encuesta se aplicó a 62 funcionarios utilizando la prueba de clima organizacional de Chiang et al., (2007) que midió las dimensiones de: involucramiento en el trabajo, condiciones laborales, desarrollo personal, supervisión y comunicación; para la medición de la satisfacción laboral se utilizaron las herramientas de Melía y Peiró (1998), midiendo la satisfacción intrínseca y extrínseca. Los resultados fueron que: “Un clima organizacional favorable incide positivamente en una mayor satisfacción de los colaboradores en la institución” (p. 14).

En otra investigación similar realizada en el GAD del Cantón Isidro Ayora de la Provincia de Manabí, en la cual su propósito era conocer la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral, se utilizaron técnicas para el diagnóstico de problemas en la organización, empleando el enfoque descriptivo, la información se obtuvo de fuentes primarias y secundarias, utilizando una metodología cualitativa, cuantitativa y correlacional, la población fue de 99 trabajadores y se utilizó la escala de Likert. Los resultados fueron: respecto al clima organizacional se analizó el confort del trabajador en el que el 72,73% indican que la institución se preocupa que las condiciones de trabajo siempre sean las más seguras, el 14,14% casi siempre, el 9,09% a veces, el 2,02% casi nunca y en 2,02% nunca.

Respecto a la satisfacción laboral indican que el 94,95% siempre están satisfechos con las tareas que realiza y con los resultados y el 5,05% manifestó que casi siempre (Cercado, 2022).

Por su parte, Rosales (2020) en su investigación cuyo tema es: “El clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores del área administrativa del GAD Provincial de Cotopaxi”, en la que para la medición de la variable clima organizacional utilizaron, el test de clima laboral de Sonia Palma, en las que se evaluaron cinco dimensiones: “realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales; mientras que para evaluar la Satisfacción Laboral se utilizó la Escala General de Satisfacción Laboral que consta de 15 ítems divididos en dos dimensiones: satisfacción intrínseca y satisfacción extrínseca” (p. 11).

Los resultados arrojaron que “Un clima organizacional favorable va a condicionar una mayor satisfacción laboral de los colaboradores de la institución. Por lo que se debe tener en cuenta estrategias que mantengan un clima organizacional propicio para los colaboradores y de ese modo su satisfacción se encuentre en el nivel adecuado” (p. 11).

De igual manera relacionando a las instituciones públicas, cuyo objetivo principal es el servicio a la ciudadanía se presentan algunas investigaciones:

En una investigación relacionada, realizada en la red de servicios del Chota, en la cual su de tipo estudio fue observacional, con un diseño descriptivo transversal y correlacional y tuvieron una muestra de 155 trabajadores. En donde los resultados fueron los siguientes: Observan el clima organizacional de la siguiente forma: el 61,3% necesita mejorar; el 36,8% lo consideran en buen estado y el 1,9% lo consideran no saludable. De las dimensiones evaluadas como: motivación, liderazgo, recompensa, innovación, toma de decisiones, confort, cooperación y conflicto y comunicación organizacional requieren mejorar; las dimensiones como identidad y

estructura se las percibe como más favorables y se percibe como no saludable la dimensión de remuneración.

En lo que respecta a la satisfacción laboral: los resultados son los siguientes: el 65,2% de trabajadores se encuentran contentos con su trabajo; el 30,3% se encuentran en una posición neutral y el 4,5% se encuentra insatisfecho; se midió algunas dimensiones como: oportunidades de desarrollo, interacción con el superior, incentivos y remuneraciones en donde los resultados demuestran que se encuentran en una posición intermedia entre la satisfacción la insatisfacción. Se concluye que la relación entre las variables estudiadas es extremadamente significativa ( $p \leq 0.001$ ) (Sánchez, 2019).

Otro estudio cuyo objeto es “Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores en la Dirección Regional Agraria de la Región Puno” en la cual se realizó una investigación correlacional, no experimental, de tipo transversal de enfoque cuantitativo, utilizando el método deductivo y una muestra no probabilística, la técnica utilizada fue la encuesta a 54 trabajadores, utilizaron la prueba estadística del Coeficiente de Correlación  $r$  de Pearson, mediante el software estadístico SPSS versión 24. En la que los resultados evidencian una relación bastante significativa con el valor de  $P$  en 0.981 entre dichas variables, concluyendo que, a mayor nivel de clima organizacional, mayor satisfacción laboral (Martinez, 2019).

## **5. Metodología**

Para desarrollar el presente trabajo de investigación fue necesario proponer un enfoque, diseño y tipo de investigación, así como los métodos, técnicas de recolección de información y procesamiento de datos; todos importantes para marcar la planificación de la investigación.

### **5.1. Área de estudio**

El Municipio de Loja es la institución política y administrativa más importante de la ciudad de Loja, y se encuentra ubicada en las calles Simón Bolívar y José Antonio Eguiguren, esquina. La institución cuenta actualmente con cerca de 2700 empleados y trabajadores. Este estudio se centra únicamente en el personal administrativo de la institución.

### **5.2. Enfoque de investigación**

Este proyecto de investigación adoptó un enfoque cuantitativo, lo que permitió obtener datos veraces, imparciales, claros y fáciles de interpretar, fundamentales para analizar la problemática y sus causas. A través de la recopilación de información cuantitativa, se pudo tabular, analizar e interpretar los resultados obtenidos. El objetivo es establecer la relación entre las variables de clima organizacional y satisfacción laboral, así como confirmar o refutar dicha relación. Además, se realizó un análisis detallado de cada uno de los factores identificados para facilitar su interpretación.

### **5.3. Diseño de investigación**

El diseño de este trabajo fue no experimental, ya que no se manipularon intencionadamente las variables, sino que se observó y analizó una situación existente tal como se presenta en su contexto natural. El diseño es de tipo transversal, dado que se examinará el

nivel o estado de las variables en un momento específico. En este enfoque, los datos se recopilan en un único instante, en un tiempo determinado, para llevar a cabo el estudio de campo.

#### **5.4. Tipo de investigación**

Este fue un estudio de tipo descriptivo y explicativo, orientado a describir y explicar características clave del clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal administrativo del Municipio de Loja. Para llevar a cabo la investigación, se empleó una modalidad documental bibliográfica, apoyándose en fuentes existentes como libros, tesis, revistas, lecturas y recursos de biblioteca. El objetivo es que la información esté enfocada en la comprensión y en un enfoque realista, lo que permitirá al investigador conceptualizar las variables de manera efectiva.

#### **5.5. Métodos**

Para dar cumplimiento de los objetivos de investigación se consideró los siguientes métodos:

##### **5.5.1. Analítico**

Este método permitió analizar, interpretar y comprender la realidad y los desafíos a los que se enfrenta el personal administrativo del Municipio de Loja desde una perspectiva cuantitativa, centrada en el clima organizacional y la satisfacción laboral. Con la información obtenida, se logró orientar el cumplimiento de los objetivos mediante los resultados. Además, este método permitió identificar los factores negativos y proponer un plan de mejoras, lo que permitió alcanzar el tercer objetivo. Así mismo, facilitó la elaboración de conclusiones y recomendaciones de investigación.

### **5.5.2. Sintético**

Mediante la aplicación de este método, se pudo generar las tablas y figuras con información sintetizada, lo que facilitó una mejor comprensión y análisis de los resultados obtenidos sobre las variables clima organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Municipio de Loja.

## **5.6. Técnicas**

Se utilizaron algunas técnicas de investigación, a través de las cuales se recolectó la información primaria sobre las variables clima organizacional y satisfacción laboral.

### **5.6.1. Observación directa**

Mediante la aplicación de esta técnica se posibilitó un acercamiento directo con la problemática estudiada, a través de la observación de la infraestructura del Municipio de Loja, así como lograr un acercamiento con el personal administrativo de la institución y conocer sus opiniones sobre la temática planteada.

### **5.6.2. Encuesta**

Se realizó una encuesta conformada por 48 ítems, correspondientes a las dimensiones del clima organizacional y los factores de la satisfacción laboral. La encuesta se formuló para que las respuestas se valoren mediante una escala de tipo Likert de 05 opciones en cada caso. La encuesta fue aplicada a la muestra obtenida del personal administrativo que labora en el Municipio de Loja. (Anexo Nro. 1). La encuesta se realizó en Google Forms y se llenó de manera digital.

### 5.6.3. Población

Para la descripción de la muestra de esta investigación, se tomó como referencia el Distributivo de personal del Municipio de Loja, actualizado al mes de diciembre de 2023; mismo que consta en la página web institucional. De este documento oficial se tiene que existen a la fecha mencionada 2883 personas laborando en la institución, de los cuales 571 se consideran personal administrativo.

Para el presente trabajo se utilizó como muestra a la población de personal del Municipio de Loja, siendo el objeto de estudio el personal administrativo. Debido a las características de la investigación se decidió utilizar el método de muestreo probabilístico aleatorio simple. Se utilizó la técnica de encuesta; para lo cual se diseñó un instrumento fundamentado sobre preguntas que abarcan aspectos relacionados con la evaluación de desempeño y la eficiencia organizacional.

**Tabla 2**

*Estimación de la muestra*

<b>Datos</b>	<b>Valores</b>
Total, personal administrativo	571
P	0,50
Q	0,50
e	0,05
Z	1,96
<b>Muestra</b>	<b>231</b>

El tamaño de la muestra se obtuvo a partir de la cantidad total de personal administrativo (571) del Municipio de Loja. Estadísticamente se considera como una población finita a la cual

se debe aplicar un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, con lo que se puede estimar la muestra de la siguiente manera:

**Formula estadística:**

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,50 * 0,50 * 571}{0,05^2(571 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = 231$$

#### **5.6.4. Análisis FODA**

Esta técnica se utilizó luego de conocer la situación actual del clima organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo, misma que se conoció luego de la aplicación de la encuesta. La aplicación del análisis FODA permitió proponer diversos proyectos para la institución con la finalidad de mejorar estos aspectos.

Inicialmente, se determinaron los aspectos internos y externos en cuanto a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se lograron obtener de la encuesta aplicada al personal administrativo. Una vez identificados cada uno de estos componentes se realizó una matriz FODA cuantitativa con la cual se seleccionó los componentes más adecuados para dar paso a la formulación de mejoras para la institución.



## 6. Resultados

La presente investigación se enmarca dentro del análisis general de la Gestión del Talento Humano y tiene como finalidad evaluar el clima organizacional y establecer su relación con la satisfacción laboral del personal administrativo del Municipio de Loja. Al ser una institución de carácter público, el Municipio de Loja rige sus lineamientos sobre el personal basado en la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) para el personal administrativo de la entidad.

El Municipio de Loja es una institución pública encargada del desarrollo local de la ciudad, en la cual trabajan cerca de 2700 personas entre personal administrativo y operativo. En los últimos años se ha evidenciado un incremento notable del personal de la institución, siendo incluso un aspecto cuestionado debido a la relación con la población del cantón. Sin embargo, a la interna de la institución es discutible el tema del clima organizacional, puesto que se han identificado diversos aspectos que podrían afectar de sobremanera este componente.

En este sentido, las variables a analizar en este estudio son el clima organizacional y la satisfacción laboral, buscando inicialmente identificar las dimensiones del clima organizacional que influyen en la satisfacción laboral del personal administrativo; y establecer la relación existente entre ambas variables. Con ello, se busca proponer diversas estrategias que permitan mejorar ambas variables en el personal municipal.

### 6.1. Objetivo 1

**Identificar los factores del clima organizacional que influyen en la satisfacción laboral del personal administrativo del Municipio de Loja.**

El Municipio de Loja es una entidad jurídica, de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera que, en uso de sus facultades y competencias promueve el desarrollo

integral y sostenible del cantón, mediante la planificación, ejecución y provisión de servicios públicos de calidad.

Es la institución político – administrativa más representativa del cantón Loja, encargada de velar por el desarrollo local. En la actualidad cuenta con más de 2700 trabajadores y empleados, distribuidos en diferentes departamentos institucionales encargados de la parte administrativa y operativa.

### **6.1.1. Análisis del clima organizacional**

A continuación, se detallan los resultados obtenidos sobre el clima organizacional del personal administrativo del Municipio de Loja, mismos que se basan en ocho dimensiones: condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, comunicación interna, estructura organizacional, formación profesional, reconocimiento y promoción, motivación y satisfacción, dimensión psicosocial. Para el levantamiento de información se utilizó una muestra de 231 personas que laboran como parte del personal administrativo del Municipio de Loja. En la tabla 3 se presentan los resultados obtenidos de la primera dimensión consultada.

Según los resultados presentados en la tabla 3 sobre las condiciones de trabajo, los rangos establecidos para las preguntas realizadas en la dimensión “condiciones de trabajo”, señalan que, la mayoría del personal administrativo del Municipio de Loja está de acuerdo en que cuentan con los materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo. Es importante considerar que, el contar con los recursos adecuados para el trabajo es crucial para que los resultados sean eficientes y efectivos, pues ello permite realizar las tareas y actividades con mayor precisión y calidad.

**Tabla 3***Resultados de la dimensión condiciones de trabajo*

<b>Preguntas</b>	Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo	Las condiciones de trabajo (comodidad, ruido, temperatura, iluminación, limpieza, orden), me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad
<b>Respuestas</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	10,00	6,90
En desacuerdo	25,10	22,50
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21,20	22,10
De acuerdo	37,20	39,40
Totalmente de acuerdo	6,50	9,10
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

*Nota.* Municipio de Loja. (2024). Aplicación de la encuesta al personal administrativo.

De igual manera, la mayoría de encuestados del personal administrativo del Municipio de Loja están de acuerdo en que la institución brinda las condiciones necesarias de trabajo para desempeñar el trabajo con normalidad. En cualquier institución, las condiciones de trabajo son un factor fundamental para la salud, bienestar y productividad de los empleados pues esto ayuda a mejorar diversos factores como las relaciones interpersonales y la cultura organizacional.

En referencia a las relaciones interpersonales, en la tabla 4 se presentan los resultados obtenidos de esta dimensión, donde la mayoría de encuestados del personal administrativo del Municipio de Loja señalan que en su oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo. En base a la observación directa realizada en la institución, se pudo evidenciar que existe una amplia colaboración y predisposición para trabajar de manera conjunta, mejorando las actividades y productos entregables del departamento, asimismo, la comunicación entre el personal y el desarrollo de habilidades de los servidores administrativos.

**Tabla 4***Resultados de la dimensión relaciones interpersonales*

<b>Preguntas</b>	En mi oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo	Las personas con las que me relaciono en la organización actúan con respeto y de manera ética	Cuento con la colaboración de las personas de otros departamentos	Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?
<b>Respuestas</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	12,20	6,10	7,40	8,20
En desacuerdo	6,10	9,10	13,00	10,40
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18,80	20,80	21,20	17,30
De acuerdo	20,50	51,00	49,40	47,60
Totalmente de acuerdo	42,40	13,00	9,00	16,50
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

*Nota.* Municipio de Loja. (2024). Aplicación de la encuesta al personal administrativo.

Además, la mayoría de encuestados del personal administrativo del Municipio de Loja señala que con las demás personas que se relaciona en la organización actúan con respeto y de manera ética. Es necesario mencionar que el respeto mutuo y la ética profesional son fundamentales para crear un ambiente de trabajo positivo y productivo, fomentar la confianza y garantizar el cumplimiento normativo de todos los procesos institucionales. La creación y el fomento de valores éticos no solo benefician a los individuos, sino que también contribuyen al éxito y la sostenibilidad de la institución.

En lo referente a la tercera pregunta de esta dimensión, la mayoría de encuestados del personal administrativo del Municipio de Loja señala estar de acuerdo con lo consultado, es decir que el personal administrativo cuenta con la colaboración del personal de otros departamentos de

la institución. En base a la observación directa en la institución se puede mencionar que la colaboración interna en el mismo departamento u oficina es igual a la colaboración entre el personal de distintos departamentos. La colaboración y trabajo en equipo también puede verse reflejada en la productividad laboral de la institución y en el compañerismo forjado entre todo el personal.

Finalmente, se consultó al personal administrativo sobre si su jefe inmediato, tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones. La mayoría de los encuestados señala estar de acuerdo en esta pregunta. La relación laboral entre el jefe y su personal es importante ya que esto permite generar un ambiente de diálogo donde exista una comunicación fluida y permanente. Además, esto puede llevar a impulsar la innovación, el desempeño, y el desarrollo profesional, reducir los conflictos y promover una cultura organizacional adaptable y resiliente.

En la tabla 5 se presentan los resultados obtenidos sobre la comunicación interna en la encuesta al personal administrativo del Municipio de Loja, en base a la dimensión analizada. Inicialmente se consultó al personal administrativo sobre la comunicación interna de la organización, y si esta es una actividad permanente y planificada. Si bien la mayoría de encuestados está de acuerdo con esta afirmación, existe un gran porcentaje que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo sobre lo mencionado. La comunicación interna en las organizaciones es fundamental para el éxito de una institución, pues es un factor importante para mejorar el clima laboral, además facilita la resolución de conflictos y asegura la transparencia de los procesos internos.

**Tabla 5***Resultados de la dimensión comunicación interna*

<b>Preguntas</b>	La comunicación interna en la organización es una actividad permanente y planificada	¿Recibo retroalimentación sobre las labores que realiza?	La comunicación sobre los resultados y marcha de la institución es clara y transparente
<b>Respuestas</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	8,80	11,80	10,40
En desacuerdo	18,90	28,40	23,50
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29,80	23,60	26,10
De acuerdo	36,40	32,30	33,90
Totalmente de acuerdo	6,10	3,90	6,10
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

*Nota.* Municipio de Loja. (2024). Aplicación de la encuesta al personal administrativo.

También se consultó al personal administrativo sobre si recibe retroalimentación sobre las actividades que realiza en su puesto de trabajo. La mayoría de encuestados afirma estar de acuerdo con ello, aunque se debe considerar que un gran número de encuestados también señala estar en desacuerdo con el contenido de la pregunta. El papel de la retroalimentación laboral es fundamental para mejorar el rendimiento individual y colectivo del personal, pues proporciona orientación sobre los aciertos y errores cometidos. De igual manera, de la observación directa y conversación con algunos empleados municipales, se pudo conocer que en muchos casos la retroalimentación es esporádica y no se tiene esa cultura laboral.

Se pudo consultar en esta dimensión, si la comunicación sobre los resultados y marcha de la institución es clara y transparente, el personal administrativo encuestado considera que está de acuerdo. Cuando las instituciones manejan el aspecto comunicacional de forma clara y transparente es beneficioso, pues con ello se construye la confianza, reduce los rumores muchas veces malintencionados y con ello combate también a la desinformación.

**Tabla 6***Resultados de la dimensión estructura organizacional*

<b>Preguntas</b>	En la organización las funciones están claramente definidas
<b>Respuestas</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	10,40
En desacuerdo	16,50
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25,50
De acuerdo	41,50
Totalmente de acuerdo	6,10
<b>Total</b>	<b>100,00</b>

*Nota.* Municipio de Loja. (2024). Aplicación de la encuesta al personal administrativo.

En la tabla 6 se establecen los resultados obtenidos sobre la dimensión de estructura organizacional. En los rangos de la presente pregunta sobre la dimensión de estructura organizacional, se consultó sobre si las funciones están claramente definidas para cada servidor administrativo. La mayoría de encuestados señala estar de acuerdo con esta afirmación. Es importante señalar que el Municipio de Loja cuenta con Reglamento Orgánico Funcional por procesos que define el modelo organizacional de la institución y define de manera clara y concisa las funciones de cada trabajador y empleado, sea administrativo u operativo, y que es de estricto cumplimiento entre el personal municipal.

La tabla 7 presenta los resultados de la dimensión formación profesional. En los rangos de esta dimensión, se consultó sobre si el personal administrativo recibe formación profesional con el fin de actualizar sus conocimientos, la mayoría de encuestados está en desacuerdo sobre lo consultado. De la observación directa, se puede señalar que la capacitación y formación profesional de los empleados del Municipio de Loja es deficiente. Se generan algunos cursos o talleres de instituciones públicas que son ofertados al personal municipal, pero no existe ningún

tipo de formación ni plan de formación que sea programado y planificado desde la propia institución. Las capacitaciones laborales son una inversión estratégica de las instituciones que tienden a beneficiar tanto a los empleados como a la institución en su conjunto.

**Tabla 7**

*Resultados de la dimensión formación profesional*

<b>Preguntas</b>	Recibo formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo	Recibo formación para el desarrollo personal y la gestión del talento
<b>Respuestas</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	15,60	16,20
En desacuerdo	32,90	33,20
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20,30	23,60
De acuerdo	26,90	23,50
Totalmente de acuerdo	4,30	3,50
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

*Nota.* Municipio de Loja. (2024). Aplicación de la encuesta al personal administrativo.

Además, se preguntó si el personal administrativo recibe formación para el desarrollo personal y la gestión del talento. Al igual que en la pregunta anterior, la mayor parte de encuestados se encuentran en desacuerdo sobre esta pregunta. Como se mencionó anteriormente, la institución no invierte en capacitación para el desarrollo personal ni la gestión del talento humano.

La tabla 8 recoge los resultados de la dimensión reconocimiento y promoción, donde se consultó al personal administrativo del Municipio de Loja si considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas en la institución. La mayor parte de encuestados está en desacuerdo en esta pregunta. De la observación directa y del trabajo de campo se pudo conocer que los salarios en la institución son relativamente bajos con relación a otros municipios del país. Además, no existe desde hace muchos años una recategorización de



sueldos y salarios por méritos profesionales o educativos. En general, el descontento sobre el salario es generalizado.

**Tabla 8**

*Resultados de la dimensión reconocimiento y promoción*

<b>Preguntas</b>	¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?	Las personas con las que me relaciono en la organización actúan con respeto y de manera ética	Las promociones internas se realizan de manera justa	Tiene disponible información sobre los puestos vacantes en la organización	Tiene la oportunidad de desarrollarse profesionalmente en la organización
<b>Respuestas</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	22,60	10,20	30,00	37,30	20,90
En desacuerdo	35,70	19,80	30,00	28,10	23,00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20,90	32,20	23,50	16,70	27,40
De acuerdo	18,60	35,20	14,30	16,60	25,70
Totalmente de acuerdo	2,20	2,60	2,20	1,30	3,00
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

*Nota.* Municipio de Loja. (2024). Aplicación de la encuesta al personal administrativo.

También se preguntó si consideran adecuados los criterios de evaluación del desempeño laboral en la organización, la mayor parte está de acuerdo en esta pregunta. La Dirección de Talento Humano del Municipio de Loja, realiza una evaluación de desempeño de manera anual, que son notificados a cada trabajador o empleado. Sin embargo, se pudo conocer que no se toman medidas correctivas ni decisiones adecuadas en base a estos resultados obtenidos.

Otras de las preguntas de esta dimensión, establece si las promociones internas se realizan de manera justa, una mayoría representativa de encuestas no se encuentran de acuerdo en esta pregunta. Se pudo conocer a la interna de la institución, de que no existen desde hace muchos años atrás, promociones internas para el personal más antiguo. No existe un portal donde se

puedan conocer las promociones ni las vacantes y las pocas existentes no se han desarrollado de manera justa.

De igual manera, se consultó si tienen disponible información sobre los puestos vacantes en la organización, la mayoría está totalmente en desacuerdo sobre esta afirmación. Como se mencionó en la pregunta anterior, no existe un portal ni se comunica por ningún medio físico o digital sobre la existencia de vacantes o promociones para el personal con mayor número de años de servicio.

Finalmente, se consultó al personal administrativo, si tiene la oportunidad de desarrollarse profesionalmente en la organización, señalando que la gran mayoría de encuestados no están de acuerdo en esta pregunta. Esto se debe principalmente a que las oportunidades de crecimiento profesional son muy bajas o nulas. Desde la Dirección de Talento Humano no se ha promovido oportunidades de crecimiento profesional en ninguna administración municipal.

En la tabla 9 se muestran los resultados obtenidos de la dimensión motivación y satisfacción, en base a seis preguntas realizadas al personal administrativo del Municipio de Loja.

**Tabla 9***Resultados de la dimensión motivación y satisfacción*

<b>Preguntas</b>	Me siento satisfecho por pertenecer a la organización	¿Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta?	Estoy satisfecho con el trabajo que realizo en la organización	Tengo oportunidades para crecer profesionalmente en la organización	¿Los objetivos de la organización reflejan mis intereses?	¿He tenido oportunidad de innovar en mi trabajo?
<b>Respuestas</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	7,50	7,40	4,80	17,50	9,20	10,90
En desacuerdo	6,60	18,70	9,20	25,80	19,70	21,30
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25,80	29,10	17,00	27,90	33,30	26,10
De acuerdo	49,10	39,10	48,00	23,60	34,20	36,50
Totalmente de acuerdo	11,00	5,70	21,00	5,20	3,60	5,20
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

*Nota.* Municipio de Loja. (2024). Aplicación de la encuesta al personal administrativo.

En los rangos de la dimensión sobre la motivación y satisfacción del personal administrativo del Municipio de Loja, en la primera pregunta se consultó si se sienten satisfechos por pertenecer a la organización, a lo cual, la mayoría de encuestados está de acuerdo en esta afirmación. En el Municipio de Loja existen muchas personas que han realizado toda su carrera laboral en la misma institución, por lo que el sentido de pertenencia es muy alto.

Sobre si consideran que sus opiniones son tomadas en cuenta en los ámbitos de su actividad laboral, estando de acuerdo la mayoría de los encuestados. El respeto a la opinión personal también mejora la comunicación y fomenta un entorno de respeto de la opinión del otro, mejorando de manera significativa la comunicación entre los empleados.

En otra de las preguntas se consultó si el personal administrativo está satisfecho con el trabajo que realiza en la organización, teniendo que la mayoría de los encuestados está de acuerdo en esta pregunta. Los empleados satisfechos tienden a desarrollar un sentido de lealtad hacia la empresa. Esto se traduce en un mayor compromiso con los objetivos y valores de la organización.

También se consultó sobre si el encuestado cree tener oportunidades para crecer profesionalmente en la institución, un gran porcentaje de encuestados está en desacuerdo. En este sentido, la naturaleza misma de la institución, al ser pública, se acoge a la Ley Orgánica de Servicio Público, por lo cual los empleados se someten a dicha ley para su estabilidad laboral, limitando muchas veces las oportunidades de crecimiento.

Además, en otra de las preguntas se consultó si los objetivos de la organización reflejan los intereses del encuestado, la mayor parte de encuestados están de acuerdo, lo que significa que se sienten identificados de alguna manera con la institución. Los años de servicio son un

componente esencial para que el personal pueda acoplarse a los objetivos que persigue la institución como tal.

En la pregunta final de esta dimensión, se preguntó a los encuestados si ha tenido la oportunidad de innovar en su trabajo, a lo cual la mayoría de encuestados está de acuerdo en esta pregunta. La innovación en el trabajo es crucial para el éxito y la sostenibilidad de una organización en un entorno empresarial dinámico y competitivo. Debido al tipo de institución, que es de tipo político – administrativo, las oportunidades de innovación se ven limitadas por la naturaleza misma de la organización. Sin embargo, el personal ha logrado innovar en la medida de las posibilidades de sus puestos laborales.

**Tabla 10***Resultados de la dimensión psicosocial*

<b>Preguntas</b>	La organización se preocupa por mi grado de estrés y me facilita medios y herramientas para gestionarlo	La carga mental del trabajo y el estrés es un problema para mí	Dispongo de espacios habilitados para relajarme y recuperar mis capacidades para seguir rindiendo	Su jornada de trabajo se prolonga más de ocho horas diarias	Su trabajo es repetitivo, rutinario, aburrido	Enfrenta problemas con el comportamiento de los compañeros	Requiere permanecer por muchas horas en posturas incómodas	Requiere alto grado de concentración	En su centro de trabajo, hay personas que discriminan, tratan mal o les faltan el respeto a sus compañeras/os o subordinadas/os
<b>Respuestas</b>	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Totalmente en desacuerdo	27,5	10,4	17,4	10,9	7,50	14,00	7,00	4,80	15,80
En desacuerdo	28,4	19,1	33,0	23,5	31,1	28,40	21,00	11,4	32,00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	36,5	23,0	22,2	33,8	28,80	30,10	24,6	26,80
De acuerdo	18,8	27,8	24,8	33,0	23,2	24,90	26,60	49,6	21,90
Totalmente de acuerdo	1,3	6,20	1,80	10,4	4,40	3,90	15,30	9,60	3,50
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

*Nota.* Municipio de Loja. (2024). Aplicación de la encuesta al personal administrativo.

En la tabla 10 se presentan los resultados de la dimensión psicosocial, donde se consultó si la institución se preocupa por el grado de estrés del personal administrativo y facilita los medios y herramientas para gestionarlo, a lo cual la mayor parte de los encuestados señaló estar en total desacuerdo sobre cómo se maneja un tema importante como la salud mental. Se pudo conocer del trabajo de campo realizado, que la institución ha promovido pocas políticas de trabajo flexible, como el teletrabajo y horarios flexibles, temas que pueden ayudar a los empleados a equilibrar mejor sus responsabilidades laborales y personales. Además, no se han generado programas de asistencia al empleado, acceso a consejería y otros recursos de salud mental que puedan proporcionar un apoyo directo a los empleados que lo necesiten.

En otra de las preguntas, se consultó si la carga mental del trabajo y el estrés, representa un problema para el personal administrativo encuestado, la mayor parte no está ni de acuerdo ni en desacuerdo sobre el tema. Es importante que estos temas sean tratados con seriedad por parte de la institución, pues los casos de estrés laboral se han venido incrementado en los últimos años, ya que este afecta negativamente a la salud psicológica y física de los trabajadores, y a la eficacia de las entidades para las que trabajan.

Además, se preguntó si la disposición de espacios habilitados para que el personal pueda relajarse y recuperar sus capacidades para seguir rindiendo en sus actividades cotidianas, la mayor parte de encuestados está en desacuerdo. Del trabajo de campo y la observación directa, se pudo conocer que no existe ningún espacio de este tipo para el personal, encontrándose autorizadas únicamente las pausas activas por un lapso de 10 minutos en las mismas oficinas de trabajo.

En los rangos de la presente donde se consultó si su jornada de trabajo se extiende por más de las ocho horas establecidas en las leyes laborales nacionales, la mayoría está de acuerdo

en esta afirmación, dando a entender que existen jornadas que si se extienden por más del tiempo normal de trabajo. La Ley Orgánica de Servicio Público, faculta el pago de horas extras para las jornadas por fuera del tiempo normal de trabajo diario, sin embargo, la institución también maneja la figura de compensación laboral, es decir, la devolución en tiempo por hora laborada, aunque esta no se contempla en la ley.

También se consultó al personal administrativo encuestado, si su trabajo es repetitivo, rutinario, aburrido. Para la mayor parte del personal encuestado no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, seguido de un gran porcentaje que si indica estar en desacuerdo sobre el tema. Las instituciones públicas, por ley, otorgan nombramientos definitivos al personal, es decir, la persona posee una acción administrativa para realizar el mismo trabajo durante toda su permanencia en la institución, lo que puede representar en el mediano plazo cierto agotamiento por la rutina repetitiva del trabajo.

Sobre si en algún momento ha enfrentado problemas con el comportamiento de sus compañeros de trabajo, el personal administrativo divide su opinión en esta pregunta; ya que una parte afirma estar de acuerdo y otra en desacuerdo. Muchas veces la rutina de trabajo también puede generar conflictos a la interna de un departamento, generados muchas veces por la falta de comunicación o de trabajo en equipo. Sin embargo, en este sentido es importante el liderazgo que demuestre la persona que está al frente del grupo de trabajo.

En otra de las preguntas, se preguntó si el personal administrativo requiere permanecer por muchas horas en posturas incómodas para realizar su trabajo, la mayoría de encuestados está en desacuerdo sobre esta pregunta, sin embargo, un porcentaje significativo también está de acuerdo sobre lo consultado. Muchas veces la incomodidad depende de la actividad realizada o del tipo de implementos con los que cuente en el lugar de trabajo. Del trabajo de campo se pudo



evidenciar que existen algunas deficiencias en cuanto a seguridad y salud ocupacional, pues los empleados mencionan que en sus sitios de trabajo nunca han sido visitados por este departamento, que, en el caso del Municipio de Loja, si cuenta con personal para realizar estos seguimientos.

En la pregunta donde se consultó si las funciones que realiza el encuestado requieren de un alto grado de concentración, la mayoría de encuestados afirma estar de acuerdo con este señalamiento. Una alta concentración permite a los empleados completar sus tareas de manera más rápida y eficiente. Cuando los trabajadores están enfocados, pueden hacer más en menos tiempo, lo que aumenta la productividad general.

Finalmente, se preguntó si en su lugar de trabajo, hay personas que discriminan, tratan mal o faltan el respeto a sus compañeras/os o subordinadas/os, la mayor parte de encuestados señala estar en desacuerdo sobre lo consultado. En relación con las preguntas sobre el ambiente de trabajo, los encuestados han señalado que existe respeto entre los compañeros de oficina y que es muy alto el trabajo y colaboración en equipo, por lo que podrán existir situaciones aisladas de conflicto pero que no son la norma en la institución.

### **6.1.2. Análisis de la satisfacción laboral**

En el presente apartado, se detallan los resultados obtenidos sobre la satisfacción laboral del personal administrativo del Municipio de Loja, mismo que se basa en dos tipos de factores: de mantenimiento y de motivación, según los cuales se han obtenido los siguientes resultados. En la tabla 11 se presentan los resultados obtenidos de los factores de mantenimiento de la satisfacción laboral, en donde se consultó al personal administrativo su percepción sobre estos factores.

## Factores de mantenimiento

**Tabla 11**

*Resultados de los factores de mantenimiento*

<b>Preguntas</b>	Condiciones físicas del lugar de trabajo	Tu remuneración	Tus compañeros de trabajo	El modo en que la institución es gestionada	Relaciones entre dirección y trabajadores en la institución	La forma en que sus superiores juzgan su tarea	La oportunidad de formación que le ofrece la institución	Tus posibilidades de ser promovido de puesto
<b>Respuestas</b>	%	%	%	%	%	%	%	%
Muy insatisfecho	7,00	21,70	4,80	13,70	9,60	5,20	17,40	25,20
Insatisfecho	19,70	36,10	13,50	25,60	18,70	17,80	28,70	27,40
Ni satisfecho, ni insatisfecho	28,40	20,90	28,30	34,80	36,10	37,80	27,80	28,30
Satisfecho	40,20	18,30	42,20	23,30	32,20	34,30	23,50	16,10
Muy satisfecho	4,70	3,00	11,20	2,60	3,40	4,90	2,60	3,00
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

*Nota.* Municipio de Loja. (2024). Aplicación de la encuesta al personal administrativo.

Se preguntó a los encuestados sobre las condiciones físicas del lugar de trabajo, respondiendo la mayoría de encuestados que se encuentran satisfechos sobre las condiciones del mismo. Es importante mencionar que un lugar de trabajo seguro y saludable, con las condiciones físicas adecuadas, reduce el riesgo de accidentes y enfermedades laborales. Esto no solo protege a los empleados, sino que también disminuye los costos relacionados con las bajas por enfermedad y compensaciones laborales. Sin embargo, del trabajo de campo realizado, se pudo evidenciar que la infraestructura municipal no está adecuada para brindar facilidades a personas que padezcan de alguna discapacidad física, como, por ejemplo, sillas de ruedas.

Otra de las preguntas se refiere a la remuneración percibida por el personal administrativo en relación al trabajo que realiza, la mayoría de encuestados señaló sentirse insatisfecho en cuanto a su salario. Como se mencionó en el acápite anterior, el Municipio de Loja cuenta con un nivel de salarios que es considerado como uno de los más bajos entre las municipalidades a nivel nacional, por lo que se puede evidenciar un descontento del personal administrativo en el tema salarial. Si bien el salario, al ser una institución pública, está normado por las instancias públicas del sector financiero, las escalas salariales y de remuneración se mantienen ya por algunos años.

Se consultó también sobre los compañeros de trabajo, donde el mayor porcentaje de encuestados dice sentirse satisfecho sobre los compañeros con los cuales comparten sus actividades cotidianas. En el caso de las preguntas sobre el trato de los compañeros, trabajo en equipo y respeto mutuo, las respuestas siempre han sido afirmativas, evidenciando que el compañerismo es uno de los puntos altos a analizar en aspecto laboral del Municipio de Loja.

Sobre el modo en que la institución es gestionada, la mayoría de encuestados señalan no estar ni satisfechos ni insatisfechos, seguidos de un porcentaje que señalan una insatisfacción

sobre este tema. El Municipio de Loja, al ser una institución de carácter público, siempre está sujeta a diversos cambios de tipo administrativo, pues es conducida por un alcalde elegido mediante votación popular, por lo que los cambios administrativos y de gestión pueden variar según la administración que se encuentre vigente.

Sobre las relaciones entre dirección y trabajadores en la institución, la mayoría afirma no estar ni satisfecho ni insatisfecho, seguido de un porcentaje que sostiene estar satisfecho. Como se mencionó anteriormente, la administración puede cambiar cada periodo, con la llegada de nuevas personas a los puestos directivos, incluso dentro de una misma administración, los cambios pueden ser constantes, por lo que los trabajadores señalan siempre mantener una buena relación entre trabajadores y directivos.

Se consultó también al personal administrativo del Municipio de Loja, sobre la forma en que sus superiores juzgan su tarea, a lo que la mayor parte de encuestados dice sentirse satisfecho sobre ello. Los liderazgos son importantes en la medida en que puedan ayudar al trabajador a mejorar, por tanto, la confianza que se pueda generar entre los superiores y el personal administrativo también es importante para realizar las actividades de manera adecuada y correcta.

Al ser consultados sobre la oportunidad de formación que le ofrece la institución, se puede evidenciar una mayoría que se encuentra insatisfecha con este tema. Como se mencionó inicialmente, el Municipio de Loja no cuenta con un programa de formación del personal, que les permita actualizar sus conocimientos brindando nuevas oportunidades de crecimiento profesional y laboral. Esto sin duda es una limitante para el desarrollo profesional y el crecimiento en las carreras del personal administrativo de la institución.

En la última pregunta, se consultó sobre las posibilidades de ser promovido de puesto, donde se puede evidenciar que gran parte del personal administrativo encuestado dice sentirse muy insatisfecho sobre la promoción de puestos en la institución. Como se mencionó anteriormente, el Municipio de Loja no cuenta con un programa de promoción laboral interna que permita a los empleados y trabajadores generar un crecimiento laboral interno.

En la tabla 12 se presentan los resultados obtenidos de los factores de motivación, donde se plantearon siete preguntas para conocer la opinión del personal administrativo del Municipio de Loja.

## Factores de motivación

**Tabla 12**

*Resultados de los factores de motivación*

<b>Preguntas</b>	La atención que se presta a las sugerencias que haces	Tu estabilidad laboral en la institución	Responsabilidad que se ha asignado	La posibilidad de utilizar tus capacidades	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su institución	Libertad para elegir tu propio método de trabajo	Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho
<b>Respuestas</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Muy insatisfecho	7,00	6,10	4,30	5,20	8,30	4,80	11,80
Insatisfecho	19,30	16,10	10,00	12,70	21,70	14,00	22,70
Ni satisfecho, ni insatisfecho	38,20	25,70	22,60	25,80	31,30	29,30	29,30
Satisfecho	30,70	40,80	56,50	45,40	33,00	43,20	30,10
Muy satisfecho	4,80	11,30	6,60	10,90	5,70	8,70	6,10
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

*Nota.* Municipio de Loja. (2024). Aplicación de la encuesta al personal administrativo.

Dentro de los factores motivacionales, se preguntó sobre la atención que se presta a las sugerencias que realizan dentro del ámbito laboral. A la gran mayoría de encuestados le es indiferente el tema planteado, seguido de un porcentaje que sostiene sentirse satisfecho sobre la atención a sus sugerencias. Una parte importante del trabajo en equipo radica en que todas las opiniones puedan recogerse y analizarse por igual, por lo que el empleado puede sentirse motivado cuando sus ideas son consideradas.

Sobre la estabilidad laboral en la institución, la mayoría de encuestados del personal administrativo dice sentirse satisfecho. En este punto es preciso señalar que la mayoría de personas que trabajan en el área administrativa poseen un nombramiento permanente en la institución, por lo que su permanencia no se ve amenazada por cambios de administraciones municipales o cualquier tipo de decisión de carácter administrativo.

En la pregunta sobre la responsabilidad asignada a la persona, la mayoría dice sentirse satisfecho sobre las responsabilidades y obligaciones asignadas en el cumplimiento de sus funciones. De igual manera, se mencionó anteriormente que el Municipio de Loja cuenta con un Reglamento Orgánico funcional, donde se detallan las actividades a realizar por cada puesto de trabajo.

Sobre la posibilidad de utilizar las capacidades personales para realizar sus actividades laborales, la mayoría de encuestados dicen sentirse satisfechos. Las tareas administrativas conllevan, a parte del conocimiento profesional necesario, la experticia del puesto de trabajo. Un gran número de encuestados son personal administrativo que llevan muchos años en su puesto de trabajo, por lo que han ganado experticia en ciertos temas, lo que les hace ser muy resolutivos a la hora de enfrentarse a diversos problemas.

Una de las preguntas importantes de esta dimensión tiene que ver con la "igualdad" y "justicia" de trato que recibe el personal administrativo desde su institución. De igual manera, la mayoría de encuestados dice sentirse satisfecho con lo consultado. Al ser servidores públicos, y tener obligaciones, también tienen derechos que deben ser respetados en el marco de la ley de servicio público y de los organismos competentes de su actividad laboral.

En lo referente a la libertad con la que cuenta el personal administrativo del Municipio de Loja para elegir tu propio método de trabajo, la mayoría de encuestados dice sentirse satisfecho con lo consultado en esta pregunta. Parte de la resolución de problemas de tipo administrativo nace de las capacidades personales que tiene para generar soluciones acordes y rápidas, que muchas veces se ven reflejadas por la libertad de tomar decisiones en momentos adecuados.

Sobre el reconocimiento recibido por el trabajo bien hecho, la mayoría dice sentirse satisfecho, seguido de otro porcentaje al cual le es indiferente recibir un reconocimiento sobre el trabajo realizado. Es importante señalar que, los reconocimientos realizados a las personas siempre serán un factor motivacional a tener en cuenta, que le permite al personal trabajar de manera adecuada.

## **6.2. Objetivo 2**

**Establecer la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal administrativo del Municipio de Loja.**

En el presente apartado se presentan los resultados referentes al segundo objetivo de investigación, en donde se planteó conocer la relación existente entre las variables de clima organizacional y satisfacción laboral.



**Tabla 13***Aspectos determinantes del clima organizacional*

<b>Pregunta</b>	<b>%</b>	<b>Valoración</b>
Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo	25,10	En desacuerdo
La comunicación interna en la organización es una actividad permanente y planificada	18,90	En desacuerdo
Recibo retroalimentación sobre las labores que realizo	28,40	En desacuerdo
La comunicación sobre los resultados y marcha de la institución es clara y transparente	23,50	En desacuerdo
Recibo formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo	32,90	En desacuerdo
Recibo formación para el desarrollo personal y la gestión del talento	32,20	En desacuerdo
Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas	35,70	En desacuerdo
Las promociones internas y/o ascensos se realizan de manera justa	60,00	En desacuerdo
Tiene disponible información sobre los puestos vacantes en la organización	37,30	Totalmente en desacuerdo
Tiene la oportunidad de desarrollarse profesionalmente en la organización	23,00	En desacuerdo
Tengo oportunidades para crecer profesionalmente en la organización	25,80	En desacuerdo
La organización se preocupa por mi grado de estrés y me facilita medios y herramientas para gestionarlo	27,50	En desacuerdo
Dispongo de espacios habilitados para relajarme y recuperar mis capacidades para seguir rindiendo	33,00	En desacuerdo

*Nota.* Municipio de Loja. (2024). Aplicación de la encuesta al personal administrativo.

En la tabla 13 se detallan algunos de los determinantes que pueden estar generando un mal clima organizacional, bajo la percepción del personal administrativo del Municipio de Loja.

Sobre las diversas dimensiones analizadas de esta variable, sobresalen problemas en la dimensión “condiciones de trabajo”; “reconocimiento y promoción” y “dimensión psicosocial” principalmente, sugiriendo que estos aspectos se deberían trabajar de mejor manera para mejorar el clima organizacional en el Municipio de Loja.

**Tabla 14**

*Aspectos determinantes de la satisfacción laboral*

Pregunta	Satisfacción laboral	
	%	Valoración
Remuneración	36,10	Insatisfecho
El modo en que la institución es gestionada	25,60	Insatisfecho
La oportunidad de formación que le ofrece la institución	28,70	Insatisfecho
Tus posibilidades de ser promovido de puesto	27,40	Insatisfecho
La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su institución	21,70	Insatisfecho
Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho	22,70	Insatisfecho

*Nota.* Municipio de Loja. (2024). Aplicación de la encuesta al personal administrativo.

En la tabla 14 se muestran los determinantes con los cuales se considera como mala la satisfacción laboral por parte del personal administrativo del Municipio de Loja. En él se detallan los aspectos que más insatisfacción causa al personal, distribuyendo su inconformidad entre los factores de mantenimiento y los factores de motivación utilizados para analizar la satisfacción laboral. Por ejemplo, el personal administrativo del Municipio de Loja, tiene cierto rechazo.

### **6.2.1. Análisis Inferencial (Prueba de hipótesis)**

¿El clima organizacional influye en la satisfacción laboral del personal administrativo del Municipio de Loja?

**H0** = El clima organizacional no tiene una relación positiva con la satisfacción laboral del personal administrativo del Municipio de Loja

**H1** = El clima organizacional tiene una relación positiva con la satisfacción laboral del personal administrativo del Municipio de Loja.

**Tabla 15**

*Resultados de la correlación entre clima organizacional y satisfacción laboral*

		<b>CO</b>	<b>SL</b>
<b>CO</b>	Correlación de Pearson	1	0,703**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	231	231
<b>SL</b>	Correlación de Pearson	0,703**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	231	231

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Nota.* Elaborado por la investigadora, a partir de los datos de la encuesta al personal administrativo y procesados en el programa SPSS.

La tabla 15 muestra los datos obtenidos de la correlación, donde se aplicó la prueba de correlación de Pearson, de la cual se obtuvo un valor de 0,703; lo que indica la existencia de una relación entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo del Municipio de Loja. Se considera esta correlación como significativa ( $p < 0,5\%$ ). Además, se da por aceptada la hipótesis alternativa **H1**: El clima organizacional tiene una relación positiva con la satisfacción laboral del personal administrativo del Municipio de Loja.

**Tabla 16***Correlación de las dimensiones del clima organizacional y satisfacción laboral*

		<b>SL</b>	<b>D1</b>	<b>D2</b>	<b>D3</b>	<b>D4</b>	<b>D5</b>	<b>D6</b>	<b>D7</b>	<b>D8</b>
<b>SL</b>	Correlación de Pearson	1	,474**	,528**	,649**	,511**	,567**	,642**	,655**	,371**
	Sig. (bilateral)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231
<b>D1</b>	Correlación de Pearson	,474**	1	,642**	,616**	,524**	,543**	,482**	,541**	,281**
	Sig. (bilateral)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231
<b>D2</b>	Correlación de Pearson	,528**	,642**	1	,731**	,611**	,520**	,498**	,699**	,321**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231
<b>D3</b>	Correlación de Pearson	,649**	,616**	,731**	1	,638**	,747**	,697**	,729**	,427**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231
<b>D4</b>	Correlación de Pearson	,511**	,524**	,611**	,638**	1	,611**	,546**	,600**	,262**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231
<b>D5</b>	Correlación de Pearson	,567**	,543**	,520**	,747**	,611**	1	,716**	,612**	,411**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231
<b>D6</b>	Correlación de Pearson	,642**	,482**	,498**	,697**	,546**	,716**	1	,757**	,429**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231
<b>D7</b>	Correlación de Pearson	,655**	,541**	,699**	,729**	,600**	,612**	,757**	1	,426**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231
<b>D8</b>	Correlación de Pearson	,371**	,281**	,321**	,427**	,262**	,411**	,429**	,426**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231

*Nota.* Elaborado por la investigadora, a partir de los datos de la encuesta y procesados en el programa SPSS.

Con la finalidad de conocer cuál de las dimensiones del clima organizacional analizadas tiene una mayor influencia sobre la variable satisfacción laboral, se realizó un modelo de correlación, el cual muestra sus resultados en la tabla 16.

Los resultados indican que de las ocho (08) dimensiones utilizadas en la variable clima organizacional, se observa una correlación significativa con la satisfacción laboral en al menos tres de ellas: D3 (comunicación interna); D6 (reconocimiento y promoción) y D7 (motivación y satisfacción 1); con valor por encima de 0,6. La dimensión que menos relación muestra respecto de la satisfacción laboral es la dimensión psicosocial (D8).

### **6.3. Objetivo 3**

**Proponer estrategias que permitan mejorar el clima organizacional en el personal administrativo del Municipio de Loja.**

La propuesta planteada en este acápite se sustenta en los resultados obtenidos de las preguntas sobre clima organizacional y satisfacción laboral aplicadas al personal administrativo del Municipio de Loja. Inicialmente se consideran las dimensiones de clima organizacional y los factores de la satisfacción laboral que han obtenido mayores y menores porcentajes para constituir las fortalezas y debilidades respectivamente. Además, se consideran las oportunidades y amenazas con las cuales se construye una matriz FODA presentada en la tabla 17, lo que permitió obtener una visión más cercana de los puntos positivos y negativos de la situación del personal administrativo del Municipio de Loja.

**Tabla 17***Matriz FODA*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
F1: Autonomía para realizar las actividades y tomar decisiones.	D1: Inadecuados espacios físicos para realizar el trabajo.
F2: Estabilidad laboral del personal administrativo.	D2: Poca o escasa capacitación al personal administrativo.
F3: Supervisión de las actividades realizadas.	D3: Mal manejo de la comunicación interna.
F4: Ejecución y cumplimiento de las leyes Laborales.	D4: Insatisfacción con el manejo directivo de la institución.
F5: Reconocimiento a la labor realizada.	D5: Inexistencia de un programa de promoción laboral interna.
F6: Cooperación, compañerismo y trabajo en equipo.	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
O1: Departamento de Tecnología para mejorar procesos administrativos.	A1: Insatisfacción con la remuneración recibida
O2: Asignación de recursos.	A2: Presupuesto de la institución para capacitación laboral
O3: Existencia de un Reglamento Orgánico Funcional.	A3: Falta de programas y seguimiento en salud ocupacional.
	A4: Falta de reconocimiento e incentivos laborales

*Nota.* Elaborado por la investigadora, a partir de los datos de la encuesta de clima organización y satisfacción laboral aplicada al personal administrativo del Municipio de Loja.

**Tabla 18***Matriz FODA cuantitativa*

		OPORTUNIDADES				AMENAZAS				
		O1	O2	O3	Promedio	A1	A2	A3	A4	Promedio
<b>FORTALEZAS</b>	<b>F1</b>	5	4	3	4,00	6	4	5	7	<b>5,5</b>
	<b>F2</b>	7	5	7	<b>6,33</b>	2	5	7	4	<b>4,5</b>
	<b>F3</b>	3	4	6	<b>4,33</b>	2	3	4	6	3,75
	<b>F4</b>	3	1	5	3,00	4	2	7	7	5
	<b>F5</b>	4	3	5	4,00	3	4	3	5	3,75
	<b>F6</b>	5	5	6	5,33	2	4	5	5	4
<b>Promedio</b>		<b>4,50</b>	3,67	<b>5,33</b>		3,17	3,67	<b>5,17</b>	<b>5,67</b>	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>D1</b>	3	7	6	<b>5,5</b>	4	5	6	6	<b>5,25</b>
	<b>D2</b>	6	5	3	3,75	3	5	5	4	4,25
	<b>D3</b>	3	4	4	3,75	4	7	4	3	4,5
	<b>D4</b>	2	5	4	4	2	3	4	6	3,75
	<b>D5</b>	5	7	5	<b>4,75</b>	2	7	6	7	<b>5,5</b>
<b>Promedio</b>		3,8	<b>5,6</b>	4,4		3	<b>5,4</b>	5	<b>5,2</b>	

*Nota.* Elaborado por la investigadora, a partir de los datos de la encuesta. Se asigna una ponderación del 1 al 7, siendo 1 la más baja relación entre un aspecto (ej. oportunidad) relacionado con otro (ej. fortaleza); y 7 la ponderación más alta de esta relación.

En la matriz FODA cuantitativa presentada en la tabla 19, se pudo determinar los factores internos (fortalezas y debilidades) que tienen mayor relación con los factores externos (oportunidades y amenazas), para cuantificar los más aptos para generar una matriz de estrategias, mismas que se presenta a continuación.

**Tabla 19**

*Matriz de combinación FODA*

<b>Interno</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	F1: Autonomía para realizar las actividades y tomar decisiones.	D1: Inadecuados espacios físicos para realizar el trabajo.
	F2: Estabilidad laboral del personal administrativo.	D2: Poca o escasa capacitación al personal administrativo.
	F3: Supervisión de las actividades realizadas.	D3: Mal manejo de la comunicación interna.
	F4: Ejecución y cumplimiento de las leyes Laborales.	D4: Insatisfacción con el manejo directivo de la institución.
<b>Externo</b>	F5: Reconocimiento a la labor realizada.	D5: Inexistencia de un programa de promoción laboral interna.
	F6: Cooperación, compañerismo y trabajo en equipo.	
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategia FO</b>	<b>Estrategia DO</b>
O1: Departamento de Tecnología para mejorar procesos administrativos	F2O1: Incorporar un sistema tecnológico de simplificación de trámites institucionales internos.	D5O2: Generar un programa de capacitación para el personal administrativo
O2: Asignación de recursos de la institución	F3O2: Generar una campaña de fomento de la motivación y el trabajo en equipo.	D1O2: Generar espacios físicos adecuados para el trabajo
O3: Existencia de un Reglamento Orgánico Funcional		
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategia FA</b>	<b>Estrategia DA</b>
A1: Insatisfacción con la remuneración recibida	F4A3: Implementación de un programa de salud ocupacional eficiente.	D1A2: Implementar un programa para el rediseño de los espacios laborales.
A2: Presupuesto de la institución para capacitación laboral	F4A4: Generar un programa que reconozca la productividad laboral y el reconocimiento al trabajo realizado.	D5A4: Creación de un sistema de promoción laboral interna que facilite el crecimiento laboral.
A3: Falta de programas y seguimiento en salud ocupacional.		
A4: Falta de reconocimiento e incentivos laborales		

*Nota.* Elaborado por la investigadora, a partir de los datos de la encuesta de clima organización y satisfacción laboral aplicada al personal administrativo del Municipio de Loja.

A continuación, se presentan en este apartado las tablas 19 – 27 en las cuales se establecen los ocho proyectos planteados como parte de la propuesta de mejora establecida para mejorar el



clima organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo en el Municipio de Loja. En ellas se establecen las actividades a realizar para el cumplimiento de cada proyecto, así como los objetivos, metas, indicadores, responsables, así como el presupuesto y las personas implicadas en el cumplimiento de cada uno de los proyectos.

**Tabla 20**

*Proyecto 1. Incorporar un sistema tecnológico de simplificación de trámites institucionales internos*

<b>Objetivo:</b> Incorporar un sistema tecnológico de simplificación de trámites institucionales internos para facilitar los procesos a realizar del personal administrativo del Municipio de Loja.						
<b>Estrategia:</b> Implementar procesos tecnológicos para la prestación de servicios.						
<b>Actividades</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Implicados</b>
1. Identificación de procesos complejos	Identificar los procesos complejos	45 días	Nº procesos diagnosticados	Director Administrativo	\$ 600	Técnicos administrativos
2. Identificar los procesos que necesitan de reingeniería y que puedan digitalizarse.	Identificar los procesos a sistematizarse	10 días	Nº procesos a reingeniería	Director Administrativo	\$ 600	Técnicos administrativos
3. Elaborar un plan de rediseño y sistematización de los procesos del personal administrativo	Generar los nuevos procesos sistematizados y digitalizados	60 días	Nº procesos rediseñados	Director de Tecnología	\$ 1200	Técnicos de informática
4. Implementación tecnológica en los procesos rediseñados.	Pruebas tecnológicas de los nuevos procesos	30 días	Nº procesos nuevos tecnificados	Director de Tecnología	\$ 5000	Técnicos de informática

*Nota.* Elaborado por la investigadora, a partir de los datos de la encuesta de clima organización y satisfacción laboral aplicada al personal administrativo del Municipio de Loja.

**Tabla 21**

*Proyecto 2. Generar una campaña de fomento de la motivación y el trabajo en equipo.*

<b>Objetivo:</b> Generar y promover una campaña para fomentar la motivación y el trabajo en equipo para el personal administrativo del Municipio de Loja.						
<b>Estrategia:</b> Generar una campaña de fomento de la motivación y el trabajo en equipo						
<b>Actividades</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Implicados</b>
1. Valoración motivacional del personal administrativo	Realizar una valoración motivacional del personal	30 días	Nº personal desmotivado	Jefe de Trabajo Social	\$ 500	Trabajadores sociales
2. Generar un plan de acción motivacional para el personal administrativo	Elaborar el plan de acción	30 días	Nº planes de acción	Jefe de Trabajo Social – Director de Talento Humano	\$ 1000	Trabajadores sociales
3. Generar las actividades para incentivar la motivación laboral y el buen ambiente de trabajo	Ejecución de las actividades	60 días	Nº actividades ejecutadas	Director de Talento Humano	\$ 4000	Técnicos administrativos
4. Evaluación del personal administrativo en el aspecto motivacional	Generar la evaluación	30 días	Nº personal motivado	Jefe de Trabajo Social – Director de Talento Humano	\$ 500	Trabajadores sociales

*Nota.* Elaborado por la investigadora, a partir de los datos de la encuesta de clima organización y satisfacción laboral aplicada al personal administrativo del Municipio de Loja. Los datos del presupuesto son referenciales del mercado ecuatoriano.

**Tabla 22***Proyecto 3. Generar un programa de capacitación para el personal administrativo*

<b>Objetivo:</b> Generar un programa de capacitación para el personal administrativo del Municipio de Loja						
<b>Estrategia:</b> Desarrollar programas de capacitación permanentes para el personal administrativo del Municipio de Loja						
<b>Actividades</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Implicados</b>
1. Identificación de áreas con deficiencias	Identificar las áreas deficientes	30 días	Nº áreas de mejora	Director de Talento Humano	\$ 500	Técnicos Talento Humano
2. Analizar los procesos administrativos actuales	Realizar los análisis de procesos	30 días	Nº procesos administrativos con problemas	Director de Talento Humano – Director Administrativo	\$ 500	Técnicos administrativos
3. Elaboración del plan de capacitación en base a las necesidades de mejora	Elaborar el plan	30 días	Plan de capacitación	Director de Talento Humano – Jefe de Trabajo Social	\$ 1000	Trabajadores sociales – Técnicos administrativos
4. Socialización y aprobación del plan de capacitación	Socialización del plan	15 días	Nº dependencias socializadas	Director de Talento Humano	\$ 0	Técnicos administrativos
5. Promover convenios para la capacitación del personal administrativo	Firmar los convenios de capacitación	30 días	Nº convenios alcanzados	Director de Talento Humano – Director Administrativo	\$ 0	Técnicos administrativos
6. Ejecución de las capacitaciones	Ejecutar las diversas capacitaciones	120 días	Nº capacitaciones brindadas	Director de Talento Humano	\$ 3000	Todo el personal administrativo
6. Verificación de los conocimientos adquiridos	Verificar los conocimientos	30 días	Nº evaluaciones conocimientos aprobadas	Director de Talento Humano	\$ 0	Técnicos Talento Humano

*Nota.* Elaborado por la investigadora, a partir de los datos de la encuesta de clima organización y satisfacción laboral aplicada al personal administrativo del Municipio de Loja. Los datos del presupuesto son referenciales del mercado ecuatoriano.

**Tabla 23***Proyecto 4. Generar espacios físicos adecuados para el trabajo*

**Objetivo:** Generar que los espacios físicos estén acordes al buen ambiente laboral del personal administrativo del Municipio de Loja.

**Estrategia:** Generar cambios en el espacio físico para mejorar el ambiente laboral del personal administrativo del Municipio de Loja

Actividades	Objetivos	Metas	Indicadores	Responsable	Presupuesto	Implicados
1. Identificación de los espacios laborales con dificultades	identificar las áreas con problemas	30 días	N° áreas problemáticas	Director Administrativo – Director de Talento Humano	\$ 0	Técnicos administrativos
2. Analizar las posibilidades de mejora del espacio físico	Generar el análisis de mejoras	30 días	% de cambio físico del espacio	Director de Planificación – Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional	\$ 200	Técnicos de planificación
3. Elaboración del plan de mejoras	Elaborar el plan	30 días	Plan de mejoras	Director de Planificación	\$ 1000	Técnicos de planificación
4. Planificación y diseño	Planificar y diseñar las nuevas áreas	30 días	N° diseños realizados	Director de Planificación – Director Administrativo	\$ 1000	Técnicos de planificación
5. Adquisición de recursos para cambios	Adquirir los nuevos bienes	60 días	N° recursos adquiridos	Jefe de Adquisiciones – Jefe de Bodega	\$ 1000	Personal de adquisición
5. Ejecución de obras	Realizar las diferentes obras	60 días	N° obras realizadas	Jefe de Servicios Generales	\$ 2000	Personal de servicios generales
6. Evaluación de las mejoras	Evaluar los cambios realizados	30 días	N° evaluaciones	Director de Planificación – Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional	\$ 0	Técnicos de planificación

*Nota.* Elaborado por la investigadora, a partir de los datos de la encuesta de clima organización y satisfacción laboral aplicada al personal administrativo del Municipio de Loja. Los datos del presupuesto son referenciales del mercado ecuatoriano.

**Tabla 24**

*Proyecto 5. Implementación de un programa de salud ocupacional eficiente.*

<b>Objetivo:</b> Implementar un programa de salud ocupacional para el personal administrativo del Municipio de Loja.						
<b>Estrategia:</b> Promover la creación de un programa para mejorar la salud en el trabajo del personal administrativo del Municipio de Loja.						
<b>Actividades</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Implicados</b>
1. Evaluación de los riesgos laborales	Identificar los riesgos laborales	30 días	Nº riesgos identificados	Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional	\$ 0	Técnicos ocupacionales
2. Planificación y diseño del programa de salud ocupacional	Realizar un análisis del programa	30 días	Programa de salud ocupacional	Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional	\$ 200	Técnicos ocupacionales
3. Evaluación y control de riesgos laborales	Realizar la evaluación del programa	30 días	Nº componentes evaluados	Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional	\$ 200	Técnicos ocupacionales
4. Promoción de la salud y prevención	Promoción de campaña de salud y prevención	30 días	Nº promociones	Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional	\$ 200	Técnicos ocupacionales
5. Capacitación y sensibilización	Realizar la capacitación de salud ocupacional	30 días	Nº capacitaciones	Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional	\$ 200	Técnicos ocupacionales
5. Monitoreo y evaluación	Ejecutar el monitoreo y evaluación	30 días	Nº evaluaciones	Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional	\$ 200	Técnicos ocupacionales

*Nota.* Elaborado por la investigadora, a partir de los datos de la encuesta de clima organización y satisfacción laboral aplicada al personal administrativo del Municipio de Loja. Los datos del presupuesto son referenciales del mercado ecuatoriano.

**Tabla 25**

*Proyecto 6. Generar un programa que reconozca la productividad laboral y el reconocimiento al trabajo realizado.*

**Objetivo:** Implementar un programa de salud ocupacional para el personal administrativo del Municipio de Loja.

**Estrategia:** Promover la creación de un programa para mejorar la salud en el trabajo del personal administrativo del Municipio de Loja.

Actividades	Objetivos	Metas	Indicadores	Responsable	Presupuesto	Implicados
1. Valoración de la productividad laboral	Realizar la valoración de la productividad	30 días	Nº reuniones de planificación	Dirección de Talento Humano	\$ 0	Técnicos de talento humano
2. Planificación y diseño del programa de reconocimiento	Realizar la planificación del programa	30 días	Programa de reconocimiento	Dirección de Talento Humano	\$ 200	Técnicos de talento humano
3. Socialización del programa de reconocimiento	Realizar la socialización del programa	30 días	Nº socializaciones	Dirección de Talento Humano	\$ 0	Técnicos de talento humano
4. Implementación del programa de reconocimiento	Generar la implementación del programa	60 días	Nº ejecuciones	Dirección de Talento Humano	\$ 0	Técnicos de talento humano

*Nota.* Elaborado por la investigadora, a partir de los datos de la encuesta de clima organización y satisfacción laboral aplicada al personal administrativo del Municipio de Loja. Los datos del presupuesto son referenciales del mercado ecuatoriano.

**Tabla 26**

*Proyecto 7. Implementar un programa para el rediseño de los espacios laborales.*

**Objetivo:** Implementar un programa para el rediseño de los espacios laborales del personal administrativo del Municipio de Loja.

**Estrategia:** Promover un programa para el rediseño de los espacios de trabajo del personal administrativo del Municipio de Loja.

Actividades	Objetivos	Metas	Indicadores	Responsable	Presupuesto	Implicados
1. Identificación de los espacios laborales con dificultades	Identificar las áreas con problemas	30 días	Nº áreas problemáticas	Dirección Administrativa – Dirección de Talento Humano	\$ 0	Técnicos administrativos
2. Elaboración del plan de mejoras	Realizar la elaboración del plan	30 días	Plan de mejoras	Dirección de Planificación	\$ 1000	Técnicos de planificación
3. Planificación y diseño	Planificar y diseñar el programa	30 días	Nº diseños realizados	Dirección de Planificación – Dirección Administrativa	\$ 1000	Técnicos de planificación
4. Ejecución de cambios	Realizar la ejecución de obras	60 días	Nº obras realizadas	Servicios Generales	\$ 2000	Personal de servicios generales
5. Evaluación de mejoras	Realizar una evaluación de las obras	30 días	Nº evaluaciones	Dirección de Planificación – Unidad Seguridad y Salud	\$ 0	Técnicos de planificación

*Nota.* Elaborado por la investigadora, a partir de los datos de la encuesta de clima organización y satisfacción laboral aplicada al personal administrativo del Municipio de Loja. Los datos del presupuesto son referenciales del mercado ecuatoriano.



**Tabla 27**

*Proyecto 8. Creación de un sistema de promoción laboral interna que facilite el crecimiento laboral.*

<b>Objetivo:</b> Implementar un sistema de promoción laboral interna para el personal administrativo del Municipio de Loja.						
<b>Estrategia:</b> Generar oportunidades de promoción interna para el personal administrativo del Municipio de Loja.						
<b>Actividades</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Implicados</b>
1. Identificar los espacios vacantes para la promoción interna	Realizar la identificación de espacios	30 días	Nº vacantes identificadas	Dirección de Talento Humano	\$ 0	Técnicos de Talento Humano
2. Elaborar un plan de promoción interna para el personal administrativo	Generar el plan de promoción	30 días	Plan de promoción	Dirección de Talento Humano	\$ 0	Técnicos de Talento Humano
3. Socializar el nuevo plan de promoción interna	Realizar la socialización del plan	30 días	Nº socializaciones	Dirección de Talento Humano	\$ 0	Técnicos de Talento Humano
4. Implementación de un espacio digital para la promoción interna	Realizar la implementación del espacio digital	60 días	Espacio digital	Dirección de Tecnología	\$ 2000	Técnicos de informática

*Nota.* Elaborado por la investigadora, a partir de los datos de la encuesta de clima organización y satisfacción laboral aplicada al personal administrativo del Municipio de Loja. Los datos del presupuesto son referenciales del mercado ecuatoriano.

## 7. Discusión

La presente investigación se enmarcó en el análisis general de la Gestión del Talento Humano y tuvo como propósito evaluar el clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal administrativo del Municipio de Loja en el año 2024, por lo que se plantearon los siguientes objetivos específicos:

En esta investigación se analizó el clima organizacional desde las ocho dimensiones propuestas en la teoría de Likert, en la cual se evidenciaron datos relevantes sobre la situación general del ambiente de trabajo, dando la posibilidad de detectar puntos de mejora y con ello crear las condiciones que permitan fomentar un entorno laboral más eficiente. Las ocho dimensiones analizadas fueron: condiciones de trabajo; relaciones interpersonales; comunicación interna; estructura organizacional; formación profesional; reconocimiento y promoción; motivación y satisfacción; y, psicosocial.

Cada una de estas dimensiones constó de varias preguntas que fueron incluidas en la encuesta realizada al personal administrativo. Cada una de las dimensiones se evaluó en base a las respuestas brindadas, mismas que fueron promediadas para su análisis. En el programa SPSS se realizó la construcción de cada una de las dimensiones para su análisis individual.

Por su parte, la satisfacción laboral se abordó desde la Teoría de los factores de Herzberg (1987), la cual establece que la motivación de los individuos para realizar un trabajo se determina por dos factores intrínsecos y extrínsecos. Los factores intrínsecos son motivacionales y están relacionados con el puesto de trabajo; mientras que los factores extrínsecos o de mantenimiento, deben cumplir con las condiciones mínimas necesarias para desarrollar el trabajo (Rivera, 2014).

Dentro de los elementos destacados en las dimensiones del clima organizacional, se encontró que las condiciones de trabajo deben mejorarse para beneficio del personal, pues la apreciación general es que estas deben mejorar, pues el personal administrativo sostuvo que ya por algunos años no ha existido un cambio en el equipo tecnológico, lo que dificulta realizar un trabajo eficiente. De igual manera, no se consideran programas de salud ocupacional al no existir un programa o un seguimiento eficiente sobre las áreas de trabajo del personal.

Sobre las relaciones interpersonales se señaló que se fomenta el trabajo en equipo, se mantiene el respeto y la ética entre el personal y se destaca la buena actitud de los jefes inmediatos. El trabajo en equipo proviene de mantener los equipos estables en sus puestos de trabajo ya por algún tiempo, de fomentar ciertas actividades internas de carácter deportivo que consolidan y refuerzan el compañerismo. De igual manera, una buena cantidad de puestos de jefaturas son de nombramiento definitivo, lo que favorece a la estabilidad de los equipos de trabajo con sus jefes inmediatos.

Sobre la comunicación interna, la percepción es elevada en cuanto a la forma de comunicar los resultados, sin embargo, se evidencia que lo que respecta a la retroalimentación de las labores, es un componente que merece atención puesto que no existe una socialización general de los objetivos institucionales de las administraciones entrantes, ni se comunica de manera efectiva las acciones que viene desarrollando la institución. Esto puede entenderse también por la cantidad de departamentos o unidades existentes, ya que el ser la institución pública rectora del desarrollo local, debe cubrir una enorme cantidad de aspectos, sin embargo, comunicar los logros puede incrementar la motivación y el sentido de pertenencia a la institución.

Sobre la dimensión de estructura organizacional, el personal administrativo señala que en la organización las funciones están claramente definidas. Una de las dimensiones que no resultó con una opinión positiva es la de formación profesional, pues el personal administrativo señaló cierta preocupación al evidenciar la falta de formación en la actualización de conocimientos para realizar sus actividades laborales. Para Chiavenato (2007), la importancia de la capacitación en las organizaciones radica en que los procesos de capacitación permiten al personal adquirir conocimientos y desarrollar habilidades y capacidades de acuerdo con los objetivos establecidos para su puesto de trabajo.

La capacitación también incluye la transferencia de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Un estudio del año 2013 sobre la Detección de necesidades de capacitación del sector público en el Ecuador, que generó capacitación para los servidores públicos de las zonas administrativas del país y que posteriormente evaluó a los mismos, concluyó que en el corto plazo los efectos son individuales y se evidencian en las aplicaciones laborales de los profesionales. Estos efectos se irradian a los entornos más próximos de trabajo a través de la transmisión de conocimientos lo que genera acciones cooperativas de equipo.

Se analizaron algunos factores relacionados con la capacidad del personal frente a su trabajo, la clara definición de sus funciones, la retroalimentación recibida, la disponibilidad de los materiales necesarios y las condiciones físicas del lugar de trabajo. La retroalimentación, especialmente cuando es constructiva y frecuente, ayuda a los empleados a entender cómo están desempeñando sus funciones y qué pueden mejorar, reforzando el buen desempeño y motivación

de los empleados, mientras que la retroalimentación constructiva proporciona orientación sobre cómo mejorar.

Así mismo, la disponibilidad de materiales, herramientas y recursos necesarios para realizar el trabajo permite mejorar la eficiencia y la calidad del desempeño individual y grupal. Cuando los empleados tienen todo lo que necesitan, pueden centrarse en sus tareas sin interrupciones ni demoras. Esto también puede aumentar la satisfacción laboral, ya que los empleados se sienten apoyados por la organización.

Una dimensión en la que la mayoría de personal administrativo no está conforme es sobre el reconocimiento y promoción pues consideran que la retribución económica no es justa, así como las promociones internas ya que no disponen información sobre las mismas lo que dificulta el desarrollo profesional del personal administrativo.

En relación a la dimensión de motivación y satisfacción, se puede decir de manera general que la confianza es elevada entre el personal administrativo, existe buena relación para trabajar en equipo, se fomenta una forma positiva de resolver conflictos internos, hay colaboración entre el personal de distintas áreas, entre otros. Todos estos elementos aportan significativamente a mejorar el clima organizacional en la institución. Estos resultados tienen concordancia con lo establecido por Louffat (2018), al señalar que los empleados son el pilar fundamental de las organizaciones y si estos no están satisfechos con la misma, la productividad se verá afectada de manera directa, afectando al presente y futuro de la organización.

Dentro del ámbito de la planificación, que tiene relación con la eficacia, la mayoría del personal administrativo muestra una actitud positiva en el desarrollo de sus actividades diarias, el trabajo que realizan para aportar al logro de los objetivos institucionales. De igual manera, la calificación fue positiva a la valoración de la responsabilidad que tienen en el cumplimiento de

sus tareas y las disposiciones que se emiten desde su inmediato superior. Sin embargo, se considera necesario mencionar que la supervisión de las actividades desde los jefes del personal administrativo todavía es muy deficiente, por tanto, es importante considerar este punto de mejora.

Con relación a la satisfacción laboral del personal administrativo sobre los factores extrínsecos, el personal señaló que no se encuentra satisfecho con su remuneración mensual, el modo en el que la institución es gestionada y las posibilidades de ascenso. La estabilidad laboral también es un tema de preocupación en el personal administrativo, pues consideran que las distintas administraciones que llegan a la institución cada cuatro años tienden a generar inestabilidad laboral y emocional al no garantizar estabilidad laboral para el personal.

Sobre este tema, es importante recordar que las actitudes se adquieren generalmente después de un periodo prolongado de actividad laboral, por tanto, las organizaciones deben tener dentro de sus objetivos la estabilidad laboral de sus trabajadores, necesaria para que el personal pueda realizar sus actividades sin preocupación de ser separados o cambiados de sus cargos. En este sentido es importante identificar las capacidades del personal y asignar las tareas según su perfil profesional y experticia.

La estabilidad laboral es un componente esencial para la satisfacción y el bienestar de los empleados en cualquier organización. En el contexto del Municipio de Loja, la estabilidad laboral adquiere una importancia particular debido a su impacto directo en la motivación y el desempeño del personal administrativo.

Aunque la mayoría del personal administrativo mostró una actitud positiva hacia su trabajo y la responsabilidad en el cumplimiento de sus tareas, evidenciando un alineamiento con los objetivos institucionales, se identificó una deficiencia significativa en la supervisión de las

actividades por parte de los jefes. La falta de supervisión directa sobre las tareas asignadas puede impactar en la eficacia general de los objetivos de la institución, por tanto, esta característica debe tratarse con el personal jerárquico superior, mediante capacitaciones que fomenten la supervisión de tareas, así como con supervisiones de avances semanales de las tareas asignadas, lo que permitiría optimizar el desempeño y alcanzar de manera más efectiva los objetivos institucionales.

De manera general, las áreas críticas de mejora se centran en las condiciones de los lugares de trabajo, el reconocimiento y promoción profesional, la remuneración; y la formación profesional, teniendo la institución un enorme desafío para trabajar en estos puntos y mejorar el clima organizacional para su personal administrativo. Para ello es importante tener en consideración el plan de mejorar propuesto en este documento.

En relación con la Teoría de los factores de Herzberg de la satisfacción laboral, y considerando un aspecto importante como el de la remuneración, se puede establecer que existe una falta de incentivos monetarios para el personal administrativo con la finalidad de apoyar el cumplimiento de objetivos y metas. Estos elementos podrían dar paso a actitudes positivas, mejorar el comportamiento e impulsar mejores acciones laborales en la institución. Sin embargo, es necesario precisar que el carácter público de la institución limita un programa o plan de incentivos o de aumentos de remuneración, pues deberán acoplarse en todo momento a la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y a los montos y niveles salariales que por ley tiene el país.

En relación con el aspecto motivacional, Herzberg sostiene que esta viene asociada con el alcance de comportamientos positivos que tienden a favorecer el trabajo en equipo y el alcance de metas conjuntas en la consecución de los objetivos organizacionales, y de manera personal

mejorando la satisfacción de cada colaborador. En este sentido, la institución debe trabajar en promover en el personal administrativo diferentes experiencias satisfactorias, a partir del reconocimiento del trabajo, motivar con tareas interesantes y trascendentes que motiven la participación, la responsabilidad asignada a tareas importantes para la institución o las posibilidades de crecimiento profesional.

Tanto los factores extrínsecos como intrínsecos analizados en este trabajo, no pueden trabajarse por separado por la institución, pues su influencia, especialmente en la motivación intrínseca, puede ayudar a la institución a desarrollar una cultura organizacional más positiva, donde los empleados se sienten valorados, comprometidos y motivados a contribuir a los objetivos de la organización.

En el segundo objetivo de la investigación, se buscó establecer la relación existente entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral en el personal administrativo del Municipio de Loja. Para el cumplimiento de este objetivo se obtuvieron los resultados planteados en el programa estadístico SPSS.

Con los resultados obtenidos se determinaron los principales aspectos determinantes del clima organizacional, estableciendo que entre los aspectos más importantes de esta variable que se relacionan negativamente con la satisfacción laboral se destacan: la insatisfacción con la falta de materiales y recursos para realizar el trabajo; la mala comunicación interna; la falta de retroalimentación sobre las actividades realizadas; la injusta retribución económica; la falta de oportunidad de promoción interna y la falta de espacios para recuperar las capacidades, entre otros.

De igual manera, se obtuvo algunos aspectos negativos que tiene el personal administrativo con relación a la satisfacción laboral, como la remuneración; el modo en que la



institución es gestionada; la falta de oportunidades de formación; la falta de promoción laboral; y la falta de reconocimiento por el trabajo bien realizado.

Se generó un análisis para conocer cuál de las dimensiones del clima organizacional analizadas tiene una mayor influencia sobre la variable satisfacción laboral, obteniendo como resultados que, de las ocho (08) dimensiones utilizadas en la variable clima organizacional. Dentro de las dimensiones que más influyeron en la satisfacción laboral del personal administrativo están la comunicación interna (0,64); el reconocimiento y promoción (0,64) y la motivación y satisfacción (0,65). La dimensión que menos relación mostro con la satisfacción laboral es la dimensión psicosocial (0,37).

Así mismo, se planteó un análisis inferencial mediante la aplicación del análisis de coeficiente de correlación de Pearson, el cual se ejecutó con el programa estadístico SPSS, dando como resultado un coeficiente de 0,70 (correlación significativa), lo cual estableció la existencia de una relación positiva y significativa entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo del Municipio de Loja. Para la estimación del coeficiente se trabajó con el 5% de significancia y con el 95% de nivel de confianza.

Para reforzar estos datos, se tuvo que en un estudio de Rosales Quijano (2020), sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Municipio de Cotopaxi, se aplicó el mismo coeficiente de correlación de Pearson, el cual dio como resultado una correlación significativa de 0,87 entre ambas variables, lo cual da soporte a los resultados de esta investigación.

Mediante los resultados que se obtuvieron durante el desarrollo de la investigación se llegó a la conclusión que el clima organizacional del personal administrativo del Municipio de Loja debe trabajarse intensamente, pues el análisis de las dimensiones presentó en mayor medida

una baja valoración en factores de esta variable. Además, es fundamental que se reconozca que el clima organizacional si tiene influencia en la satisfacción laboral del personal administrativo, pues la investigación evidenció bajos niveles de satisfacción laboral en el personal. Por esta razón es necesario que se tomen medidas para mejorar el clima organizacional y de este modo la satisfacción laboral pueda aumentar.

El tamaño de la muestra aplicado en esta investigación, al provenir de un dato fiable sobre el personal administrativo de la institución, permitió contar con precisión estadística y para determinar relaciones significativas entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, generalizando de esta manera los hallazgos.

Para este estudio se realizó un diseño transversal, lo cual solo proporciona una visión del momento sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Sin embargo, para obtener una comprensión más completa y dinámica de ambas variables, se podría considerar el desarrollo de un estudio longitudinal, ya que permitiría seguir al personal administrativo a lo largo del tiempo, observando cómo evolucionan estas variables y cómo se afectan mutuamente en diferentes períodos.

Esto proporcionaría una visión más detallada de las tendencias y los cambios en las condiciones laborales, así como de los efectos a largo plazo de las intervenciones y políticas implementadas. Este enfoque ayudaría a identificar patrones y relaciones causales que no son evidentes en un análisis de solo un punto en el tiempo.

El personal de las organizaciones es uno de los activos más valiosos en cualquier organización. En el contexto del Municipio de Loja, el papel del talento humano es fundamental para la eficiencia, la innovación y la calidad del servicio público.

En sentido de Wayne y Robert (2005), una buena gestión del talento humano determina el nivel de calidad con el que los empleados y los equipos desempeñan sus funciones. Asume que el desenvolvimiento de cada una de las personas o individuos, está ajustado a las exigencias y requerimientos de las organizaciones, de tal manera que sea eficiente, eficaz y efectivo en el cumplimiento de las funciones que se le asignen para el alcance de los objetivos propuestos, consecuente al éxito de la organización.

Con la finalidad de generar cambios significativos para mejorar la satisfacción laboral del personal administrativo del Municipio de Loja, se generó una propuesta estructurada para la institución para que sea aplicada en beneficio de todo el personal, con influencia en sus áreas de trabajo y también sobre temas puntuales. Se espera que la planificación y ejecución de este plan conlleve un proceso participativo entre los administradores y trabajadores, con la finalidad de conocer aportes y puntos de vista que conlleven un plan que cumpla con los intereses y necesidades de todo el personal administrativo.

Por tal motivo, se planteó un plan obtenido a partir de un análisis FODA en el que se identificaron las fortalezas y debilidades, para establecer ocho proyectos factibles para la realización de la propuesta general, teniendo en cuenta que la institución busca mantener dentro de sus objetivos un adecuado clima organizacional y que su personal se encuentre satisfecho.

Es importante que la institución vea esta planificación como una inversión a mediano y largo plazo, esperando obtener un beneficio importante para el personal administrativo y para el logro de los objetivos institucionales en cuanto a la eficiencia y desempeño laboral en los puestos de trabajo, así como la mejora del servicio a la ciudadanía al ser una institución pública.

## 8. Conclusiones

En base a los objetivos de investigación planteados y a los resultados obtenidos con el proceso de levantamiento de la información, se establecen las siguientes conclusiones:

- Con el trabajo de investigación se logró identificar las dimensiones del clima organizacional que influyen en la satisfacción laboral del personal administrativo del Municipio de Loja, detectando que existe desacuerdo entre el personal administrativo respecto a la promoción profesional dentro de la institución al no existir oportunidades para el crecimiento laboral. Otra de las cuestiones en las que se muestran en desacuerdo es en el aspecto salarial, pues considera que no representa el nivel de trabajo ni la capacidad profesional. Se identificaron ciertas deficiencias en la dimensión psicosocial, en lo referente a los niveles de estrés cohesión en el lugar de trabajo, especialmente sobre la preocupación de la institución en el grado de estrés generado, ya que no se facilitan los medios y herramientas para gestionar el estrés. De manera general, se mostró insatisfacción en las dimensiones de reconocimiento y promoción, comunicación interna y condiciones de trabajo.
- En el análisis de los factores de satisfacción laboral, se evidenció que el personal administrativo del Municipio de Loja, está principalmente insatisfecho con los aspectos de los factores extrínsecos, que tienen que ver con el ambiente físico, como la adecuación de los espacios de trabajo, los cuales afectan el cumplimiento de sus actividades diarias. En cuanto a la capacitación, el personal señaló preocupación al evidenciar la falta de formación por parte de la institución, pues no se da paso a que el personal administrativo actualice sus conocimientos, perjudicando el desarrollo profesional del personal en relación con las prestaciones recibidas. En cuanto a los factores intrínsecos que tienen

que ver con la motivación, se constató que el personal no está satisfecho con su trabajo y que muchas actividades que realizan no están alineadas con sus conocimientos, habilidades ni perfil profesional, lo que indica un alto nivel de desmotivación y una considerable insatisfacción en su entorno laboral.

- Mediante la aplicación de la prueba de correlación de Pearson para analizar la relación existente entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral, se determinó que existe una correlación significativa de 0,703; por lo que dio por aceptada la hipótesis alternativa propuesta, es decir, el clima organizacional tiene una relación positiva con la satisfacción laboral del personal administrativo del Municipio de Loja. Con esto se demostró que un clima organizacional adecuado da paso a una mayor satisfacción laboral para el personal administrativo. Sin embargo, según los resultados obtenidos, existen ciertas dimensiones del clima organizacional del Municipio de Loja que deben mejorar para lograr una mayor satisfacción laboral en el personal.
- Tras concluir el trabajo de investigación y el procesamiento de información, se realizó una propuesta de ocho proyectos que están orientados a mejorar el clima organizacional y la satisfacción laboral en el Municipio de Loja. Estas propuestas incluyen la incorporación de un sistema tecnológico de simplificación de trámites institucionales internos; la implementación de un programa de capacitación para el personal administrativo; la generación de espacios físicos adecuados para el trabajo, entre otros. Cada una de estas propuestas tiene como objetivo mejorar el clima organizacional y la satisfacción laboral para el personal administrativo en el Municipio de Loja.

## 9. Recomendaciones

Una vez concluido el trabajo de investigación se plantean algunas recomendaciones dirigidas a las autoridades del Municipio de Loja lo siguiente:

- Es primordial el mantenimiento de un ambiente laboral positivo e inclusivo, a través de la implementación de los proyectos propuestos en este estudio, que permitirán contribuir a incrementar la satisfacción del personal administrativo y lograrían fomentar un mejor desempeño laboral del personal. Este enfoque de implementación de acciones debe basarse en el diagnóstico actual del clima organizacional, una vez que se han identificado las deficiencias dentro de la institución, para asegurar que el personal administrativo tenga las condiciones óptimas de trabajo.
- Para este estudio se realizó un diseño transversal, lo cual solo proporciona una visión del momento sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Sin embargo, para obtener una comprensión más completa y dinámica del clima organizacional y la satisfacción laboral, se recomienda a futuro trabajar con un estudio longitudinal, ya que permitiría seguir al personal administrativo a lo largo del tiempo, observando cómo evolucionan estas variables y cómo se afectan mutuamente en diferentes períodos. Esto proporcionaría una visión más detallada de las tendencias y los cambios en las condiciones laborales, así como de los efectos a largo plazo de las intervenciones y políticas implementadas. Este enfoque ayudaría a identificar patrones y relaciones causales que no son evidentes en un análisis de solo un punto en el tiempo.
- Se recomienda implementar un programa continuo de capacitaciones en el Municipio de Loja, orientado al desarrollo de competencias técnicas, habilidades interpersonales y liderazgo para todo el personal. Este programa debe estar alineado con las necesidades

específicas de cada departamento y los objetivos institucionales, asegurando que el personal esté bien preparado para enfrentar los desafíos laborales actuales y futuros. Además, se sugiere incluir evaluaciones periódicas para medir la efectividad de las capacitaciones y realizar ajustes según sea necesario, garantizando así una mejora constante en el desempeño y la satisfacción laboral.

- Se recomienda que el Municipio de Loja realice una evaluación integral de los espacios de trabajo actuales para identificar áreas que requieren mejoras en cuanto a iluminación, ventilación, ergonomía y distribución del espacio. A partir de esta evaluación, se deben diseñar e implementar ajustes que optimicen el entorno laboral, garantizando que los empleados cuenten con un ambiente físico adecuado que promueva su bienestar y productividad. Es fundamental que estos espacios sean accesibles y confortables, permitiendo a los trabajadores desempeñar sus funciones de manera eficiente y segura, lo que a su vez contribuirá a una mayor satisfacción laboral y un mejor rendimiento institucional.

## 10. Bibliografía

- Aguilar, N., Magaña, D., & Guzmán, C. (2015). Satisfacción laboral en profesores investigadores universitarios. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(6), 11-28.
- Alonso, P., & Aguilera, A. (2021). Relación entre satisfacción laboral y clima organizacional: un metaanálisis. *Apuntes de Psicología*, 39(1), 27-37.
- Álvarez, E., Vargas, A., & Martínez, C. (2022). Escala de medición de la satisfacción laboral. *Revista Internacional de Humanidades*.
- Antequera, R., Ramírez, R., Santamaria, M., & Cano, D. (2022). Descripción de las dimensiones del clima organizacional: caso de estudio en las PYMES de la ciudad de Barranquilla, Colombia. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, 270-285.
- Arco, O. (2017). *Sobrecarga laboral en profesionales de enfermería de unidades de cuidado intensivo en instituciones hospitalarias de Cartagena de Indias*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Armenteros, A. L., & Esperón, J. M. (2018). Un acercamiento al clima organizacional. *Revista cubana de enfermería*, 34(1), 197-209.
- Barre, D. (2014). Estudio sobre la satisfacción laboral y su relación con la rotación de personal de Auxiliares de Punto de Venta y de Servicios Generales de las Pharmacy's del Norte de la ciudad de Guayaquil, durante el periodo de Enero–Agosto 2013. Guayaquil, Ecuador.
- Bastardo, N. (2014). Satisfacción Laboral del Personal Académico de la Universidad Nacional Experimental de Guayana. *Strategos*, 5-18.



- Burbano, J., & Campi, C. (2022). Clima organizacional y satisfacción laboral de los servidores públicos de los GADM del Ecuador. *Pro Sciences: Revista de Producción, Ciencias e Investigación*.
- Cantón, M. I., & Téllez, M. S. (2016). La satisfacción laboral y profesional de los profesores. *Lasallista de investigación*, 13(1), 214-226.
- Cardona, D., & Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *EG Estudios Gerenciales*, 184-189.
- Cercado, B. M. (2022). El clima laboral y satisfacción del trabajador: caso Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Cantón Isidro Ayora 2021. Jipijapa, Manabí, Ecuador.
- Cerna, D., Mercado, P., & León, F. (2018). Satisfacción laboral y compromiso organizacional: prueba de equivalencia de medición entre México y Estados Unidos. *Revista Contaduría y Administración*, 63(2), 1-23.
- Charry, C. H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el Sector Público. *Comuni@cción*, 9(1), 25 -34.
- Chernyak, L., & Tziner, A. (2014). Relationship between counterproductive work behavior, perceived justice and climate, occupational status, and leader-member Exchange. *Journal of Work and Organizational Psychology*., 1-12.
- Chian, M., Hidalgo, J., & Gómez, N. (2021). Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional, mediante ecuaciones estructurales. *Retos Revista de Ciencias Administración y Economía*, 11(22), 347-362.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* . México: The McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos* (Vol. Décima edición). McGraw-Hill .

- Cornelio, R. (2019). Mediación, un método para solucionar conflictos en instituciones de salud pública. México: Porrúa. *Espiral (Guadalajara)*, 331- 338.
- Dávila, C. J., & Bardales, J. M. (2020). Clima organizacional en el desempeño organizacional de las instituciones públicas. *Horizonte Empresarial*, 7(2), 213-226.
- Estrategias para obtener un buen clima laboral. (Recuperado el 19 de abril de 2024, de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/estrategias-para-obtener-un-buen-clima-laboral>). (s/f). *Edu.pe*.
- Eustaquio, B. C. (2016). Relación entre las dimensiones del clima organizacional y la satisfacción laboral en los colaboradores del módulo básico de justicia del distrito de la esperanza enero-julio 2016. Trujillo, Perú: Repositorio de la Universidad Privada del Norte. .
- Ferragud, C. E. (2019). Propuestas para mejorar el clima laboral y resolución de situaciones conflictivas. *Bachelor's thesis*.
- García, R. E., Morales, L., & Fernández, J. (2020). Código de ética en la evaluación del clima organizacional. *Revista de Ética y Salud Pública*, 5(1), 45-60.
- Gavilanes, M. (2021). Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud de Ambato, Ecuador . *INSPILIP, Revista Ecuatoriana de Ciencia, Tecnología e Innovación en Salud Pública.*, 1-14.
- Giraudier, M. (2018). *Cómo gestionar el clima laboral*.
- Grijalva, A. M., Palacios, J. C., Patiño, C. E., & Tamayo, D. A. (2017). Los factores asociados a la satisfacción laboral en Ecuador en 2007 y 2015 utilizando la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo. *Analítika, Revista de Análisis Estadístico*.

- Guillermo, H. Y. (2018). Satisfacción laboral y la productividad de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huaura. Huara, Perú.
- Guzmán, R. A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los colaboradores en una empresa de carga internacional en el contexto global. *Repositorio Institucional Universidad Ricardo Palma*.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2006). *Metodología de la Investigación* (Vol. Cuarta Edición). México: McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (1987). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 65, 109-120.
- Iglesias, A. L., & Torres, J. (2018). Un acercamiento al Clima Organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*, 34(1).
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2017). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)*. Quito: INEC.
- Jáuregui, K., & Louffat, E. (2019). *Cultura y clima organizacional, fundamentos e instrumentos*. Pearson.
- Jojoa, A. (2017). Importancia del clima organizacional en la productividad laboral. *Repositorio Institucional Universidad Militar Nueva Granada*.
- Lacayo, F. J. (2017). Los factores determinantes de la satisfacción laboral en el personal administrativo y operativo de una empresa que se dedica a la venta de seguros diversos en Guatemala. Guatemala de la Asunción, Guatemala.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and consequences of job satisfaction*. Chicago: Handbook of Industrial and Organizational Psychology, pp. 1.297-1.349. Chicago: Rand McNally College Publishing Co.

- Louffat, E. (2018). Administración del potencial humano. *Cengage*.
- Mallin, M. L., Gammoh, B. S., Pullins, E. B., & Johnson, C. M. (2017). A new perspective of salesperson motivation and salesforce outcomes: the mediating role of salesperson-brand identification. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 25(4), 357-374.
- Martínez, A. A., Cornelio, L. R., & Suárez, O. A. (2021). Comunicación Asertiva para Mejorar el Clima Laboral en las Organizaciones Públicas. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 276-29.
- Martinez, O. W. (2019). Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores en la dirección regional agraria de la región Puno. *Revista de Investigaciones*, 8(3), 1187-1194.
- Montoya, P., Bello, N., Bermúdez, N., & otros, y. (2016). Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. *Revista Ciencia & Trabajo*, (58), 7-13.
- Noboa, S. J., Barrera, C. G., & Rojas, T. D. (2019). Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción. *Revista Científica Ecociencia*, 1-24.
- Ortiz, C. L., Ortiz, O. L., Coronell, C. R., Hamburger, M. K., & Orozco, A. E. (2019). Incidencia del clima organizacional en la productividad laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS): un estudio cor. *Revista Latinoamericana de Hipertensión*, 14(2), 187-193.
- Papic, K. (2019). Los tipos de comunicación or ganizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. *Cuaderno de Investigación Educativa*, 10(1).

- Pedraza, M. N. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30(76), 9-23.
- Peña, H. (2018). *Clima organizacional una construcción personalizada del ambiente laboral como escenario de la producción empresarial*. Santa Elena, Ecuador.
- Pilligua, C., & Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 16(28), 1-25.
- Putra, E., Cho, S., & Lui, J. (2017). Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in the hospitality industry: Test of motivation crowding theory. *Tourism and Hospitality Research*, 17(2), 228-241.
- Riccer, M. A., & Carruitero, J. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional La Libertad - 2014. Trujillo, Perú: Repositorio de la Universidad Privada del Norte.
- Rivera, P. R. (2014). Uso de las Teorías Motivacionales de Herzberg y McClelland para la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa JE Construcciones Generales SA. Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Rocco, C. M. (2009). *Satisfacción laboral y salario emocional: Una aproximación teórica*. Santiago, Chile.
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista educación en valores*, 1(25), 3-18.
- Rosales, G. (2020). El clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores del área administrativa del GAD provincial de Cotopaxi. Ambato, Tunhuragua, Ecuador.

- Salazar, L., & Ospina, Y. (2019). Satisfacción laboral y desempeño. *Colección Académica de Ciencias Estratégicas/ Universidad Pontificia Bolivariana*.
- Salazar, P. E., Alvarado, F. D., & Holguín, L. G. (2021). Clima organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral: Caso Empresa de Seguridad Covipen. *Dominio de las Ciencias*, 7(5), 581-596.
- Sánchez, V. J. (2019). Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la red de servicios de salud Chota. *Universidad Nacional de Cajamarca, Repositorio Institucional*.
- Soria, R. A., Pedraza, M. N., & Bernal, G. I. (2019). El clima organizacional y su asociación con la satisfacción laboral en una institución de educación superior. *Acta universitaria*, 29, 1-14.
- Tenorio, B. A. (2023). Clima Organizacional en la Coordinación 08 del Ministerio de Relaciones Exteriores del Ecuador y Movilidad Humana luego de la pandemia Covid-19. Esmeraldas , Ecuador : Repositorio Institucional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador .
- Vallejo, C. L. (2016). *Gestión del talento humano* . Riobamba: La Caracola.
- Vargas, G. C. (2021). Aplicación de la teoría rensis likert en el clima organizacional de una institución educativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 994-1018.
- Vargas, V. T., Vizzuett, B. V., Amador, M. M., Becerra, C. L., & Villegas, G. E. (2018). a satisfacción laboral y su influencia en la productividad. *euken Bidikay-Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 9(13), 129-153.
- Yopan, J., Palmero, N., & Santos, J. R. (2020). Cultura Organizacional. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, vol. 11(20), 263-289.


Zaldúa, A. (2018). Factores que Influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores del Hospital Israel Quinteros Paredes del Cantón Paján Provincia De Manabí. . Paján, Ecuador .

Zamora, J. V., & Guaraca, M. P. (2021). Motivación organizacional como estrategia clave de la satisfacción laboral. *CIENCIAMATRIA*, 7(3), 572-592.

Zargar, P., Sousan, A., & Farmanesh, P. (2019). Trust in Leader Mediate the Servant Leadership Style-Job Satisfaction Relationship. *Management Science Letters*.

## 11. Anexos


## Anexo 1. Encuesta de clima organizacional

 <p style="text-align: center;"><b>UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA</b> <b>ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL</b></p>						
Instrucciones	Por favor complete la encuesta de clima laboral marcando con una (X) cada uno de los elementos indicados en la misma					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Dimensión	Descripción	1	2	3	4	5
Condiciones de trabajo	Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo					
	Las condiciones de trabajo (comodidad, ruido, temperatura, iluminación, limpieza, orden), me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad					
Relaciones interpersonales	En mi oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo					
	Las personas con las que me relaciono en la organización actúan con respeto y de manera ética					
	Cuento con la colaboración de las personas de otros departamentos					
	Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?					
Comunicación interna	La comunicación interna en la organización es una actividad permanente y planificada					
	¿Recibo retroalimentación sobre las labores que realiza?					
	La comunicación sobre los resultados y marcha de la institución es clara y transparente					
Estructura organizacional	En la organización las funciones están claramente definidas					



<b>Formación profesional</b>	Recibo formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo					
	Recibo formación para el desarrollo personal y la gestión del talento					
<b>Reconocimiento y promoción</b>	¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?					
	Considero adecuados los criterios de evaluación de mi desempeño en la organización					
	Las promociones internas se realizan de manera justa					
	Tiene disponible información sobre los puestos vacantes en la organización					
<b>Motivación y satisfacción</b>	Tiene la oportunidad de desarrollarse profesionalmente en la organización					
	Me siento satisfecho por pertenecer a la organización					
	¿Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta?					
	Estoy satisfecho con el trabajo que realizo en la organización					
	Tengo oportunidades para crecer profesionalmente en la organización					
<b>Dimensión Psicosocial</b>	¿Los objetivos de la organización reflejan mis intereses?					
	¿He tenido oportunidad de innovar en mi trabajo?					
	La organización se preocupa por mi grado de estrés y me facilita medios y herramientas para gestionarlo					
	La carga mental del trabajo y el estrés es un problema para mí					
	Dispongo de espacios, aparte de la cafetería, habilitados para relajarme y recuperar mis capacidades para seguir rindiendo					
	Su jornada de trabajo se prolonga más de ocho horas diarias (sumando todas sus actividades)					
	Su trabajo es repetitivo, rutinario, aburrido					
	Enfrenta problemas con el comportamiento de los compañeros					
Requiere permanecer por muchas horas en posturas incómodas						
Requiere alto grado de concentración						
En su centro de trabajo, hay personas que discriminan, tratan mal o le faltan el respeto a sus compañeras/os o subordinadas/os						

## Anexo 2. Encuesta de satisfacción laboral

 <b>UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA</b> <b>ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL</b>						
<b>Instrucciones:</b> Por favor complete la encuesta de clima laboral marcando con una (X) cada uno de los elementos indicados en la misma						
		Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho Ni insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
Descripción		1	2	3	4	5
<b>Factores de Mantenimiento</b>	Condiciones físicas del lugar de trabajo					
	Tu remuneración					
	Tus compañeros de trabajo					
	El modo en que la institución es gestionada					
	Relaciones entre dirección y trabajadores en la institución					
	La forma en que sus superiores juzgan su tarea					
	La oportunidad de formación que le ofrece la institución					
Tus posibilidades de ser promovido de puesto						
<b>Factores de Motivación</b>	La atención que se presta a las sugerencias que haces					
	Tu estabilidad laboral en la institución					
	Responsabilidad que se ha asignado					
	La posibilidad de utilizar tus capacidades					
	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su institución					
	Libertad para elegir tu propio método de trabajo					
	Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho					

**Anexo 3. Certificación de traducción**

Certificado de Traducción

JALILA BLACIO AGUIRRE

**LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION EN LA ESPECIALIDAD DE:  
IDIOMA INGLES.**

A petición de la parte interesada y en forma legal.

**CERTIFICA**

Que, **Cynthia Estefany Rojas Paladines** con cédula de identidad número **1105554016**, estudiante de la Maestría en Gestión del Talento Humano de la Facultad Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja, completó de manera satisfactoria la presente traducción de español a inglés, del resumen del trabajo de integración curricular denominado, **“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL MUNICIPIO DE LOJA EN EL AÑO 2024”**

Traducción que fue resuelta y supervisada por mi persona, por lo que emito la validez de la presentación de la misma.

Es todo en cuanto puedo certificar en honor a la verdad, siendo de uso libre de la interesada para los fines pertinentes.

Atentamente,

**LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION EN LA ESPECIALIDAD DE:  
IDIOMA INGLES**Registro SENEYCT: **1008-02-148264**