



1859



Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja

Facultad Jurídica, Social y Administrativa

Carrera de Administración Pública

ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL DE LOS SERVIDORES DEL CENTRO DE APOYO SOCIAL MUNICIPAL DE LOJA (CASMUL), AÑO 2024.

Trabajo de Integración Curricular, previo a
la obtención del título de Licenciado en
Administración Pública.

AUTOR:

Kevin Julián Sánchez Carrillo

DIRECTORA:

Ing. Elizabeth Daniela Jiménez Salinas, MPP

Loja - Ecuador

2025



CERTIFICADO DE CULMINACIÓN Y APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Yo, **JIMENEZ SALINAS ELIZABETH DANIELA**, director del Trabajo de Integración Curricular denominado **ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL DE LOS SERVIDORES DEL CENTRO DE APOYO SOCIAL MUNICIPAL DE LOJA (CASMUL), AÑO 2024.**, perteneciente al estudiante **KEVIN JULIAN SANCHEZ CARRILLO**, con cédula de identidad N° **1150473070**.

Certifico:

Que luego de haber dirigido el **Trabajo de Integración Curricular**, 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 **Integración Curricular**, proceda al registro del mismo en el Sistema de Gestión Académico como parte de los requisitos de acreditación de la Unidad de Integración Curricular del mencionado estudiante.

Loja, 16 de Agosto de 2024



<https://sistema.informacion.unl.edu.ec>
ELIZABETH DANIELA
JIMENEZ SALINAS

F) -----

**DIRECTOR DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN
CURRICULAR**



Certificado TIC/TT.: UNL-2024-002849

Autoría

Yo, **Kevin Julián Sánchez Carrillo** declaro ser el autor del presente trabajo de integración curricular y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi trabajo de titulación en el Repositorio Digital Institucional - Biblioteca Virtual.

Firma:

Autor: Kevin Julián Sánchez Carrillo

Cédula de Identidad: 1150473070

Fecha: 30/01/2025

Correo electrónico: Kevin.j.sanchez@unl.edu.ec

Celular: 0992132295

Carta de autorización por parte del autor, para consulta, reproducción parcial o total y/o publicación electrónica del texto completo, del trabajo de integración curricular.

Yo, **Kevin Julián Sánchez Carrillo**, declaro ser el autor del Trabajo de Integración Curricular denominado: **ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL DE LOS SERVIDORES DEL CENTRO DE APOYO SOCIAL MUNICIPAL DE LOJA (CASMUL), AÑO 2024**, como requisito para optar el título de **Licenciada en Administración Pública**, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Institucional. Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenido la Universidad.

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

Para constancia de esta autorización, suscribo, en la ciudad de Loja, a los treinta días del mes de enero del dos mil veinticinco.

Firma:

Autor: Kevin Julián Sánchez Carrillo

Cédula: 1150473070

Dirección: Sierra Nevada, Loja

Correo electrónico: kevin.j.sanchez@unl.edu.ec

Celular: 0992132295

DATOS COMPLEMENTARIOS:

Director/a del Trabajo de Integración Curricular o de Titulación: Ing. Elizabeth Daniela Jiménez Salinas

Dedicatoria

Dedico este trabajo de investigación en primer lugar a Dios, por darme la vida y la fortaleza física y espiritual para concluir con mis metas académicas, como también por siempre estar presente en cada uno de mis proyectos y por darme la fuerza, sabiduría e inteligencia necesaria para poder alcanzar este logro profesional. Agradezco profundamente su guía y protección en cada paso del camino.

A mis padres Efrén Alcívar Sánchez Sánchez y Marcela Patricia Carrillo Chumapi, quienes han sido mi motivación e impulso para poder alcanzar mis metas, su amor incondicional y apoyo constante han sido fundamentales en esta trayectoria académica.

A mis hermanos Jairo, Wladimir, Sandro y Fernando, agradezco por su apoyo y confianza incondicional; a mis amigos quienes han estado a mi lado durante esta carrera, compartiendo, buenos y malos momentos. Su amistad y compañerismo ha sido importante en mi experiencia académica.

Que este trabajo sea un tributo y un testimonio de lo que ha sido mi paso por la carrera de Administración Pública.

Kevin Julián Sánchez Carrillo

Agradecimiento

Como persona que he decidido optar por la vida intelectual me siento satisfecho, pues mis esfuerzo hoy se ven reflejados a través de la culminación del presente trabajo de investigación jurídica, en onde se materializada todo un estudiante universitario puede anhelar, el formarme profesionalmente para luchar por la justicia, la libertad y el honor, ya que estos valores son importantes para quienes estamos inmersos en el estudio de la administración pública y que siempre los vamos a encontrar en el transcurso de nuestra vida profesional.

Al concluir el presente trabajo de investigación dejo constancia de mi sincero agradecimiento en primer lugar a Dios por haberme permitido culminar esta carrera, a la Universidad Nacional de Loja, a su Facultad Jurídica Social y Administrativa, especialmente a la Carrera de Administración Pública por haberme permitido realizar mis estudios superiores en sus aulas, a todos los catedráticos, personal administrativo.

Y de manera muy especial a la Ing. Elizabeth Jiménez, mi directora de tesis, quien me asesoró y aconsejo con sus conocimientos durante el desarrollo del presente trabajo de investigación hasta su culminación.

Kevin Julián Sánchez Carrillo.

Índice de Contenido

Portada	I
Autoría.....	III
Carta de Autorización.....	IV
Dedicatoria.....	V
Agradecimiento.....	VI
Índice de Contenido	VII
Índice de Tablas.....	X
Índice de Figuras	XI
Índice de Anexos.....	XII
1. Título	1
2. Resumen	2
3. Introducción.....	4
4. Marco Teórico	7
4.1. Antecedentes	7
4.2. Bases Teóricas.....	11
4.2.1 Teoría del Clima Organizacional	11
4.2.1.1 Teoría del Clima Organizacional de Likert.....	11
4.2.1.2 Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer.....	13
4.2.2 Teoría de las Relaciones Humanas.....	15
4.2.3 FODA: Definición y estrategias	16

4.2.3.1	Componentes del Análisis FODA	17
4.2.3.2.	Estrategias FODA.....	17
4.3	Marco Legal	19
4.4	Marco Referencial	23
4.4.1	Centro de Apoyo Social Municipal de Loja (CASMUL)	23
4.5	Marco Conceptual	25
5.	Metodología.....	27
5.1	Área de Estudio	27
5.1.1	Descripción del TIC	27
5.1.2	Tipo de investigación	28
5.1.3	Objetivo 1.....	29
5.1.3.1	Criterios de Evaluación	30
5.1.3.1.1	Criterios de Inclusión:	30
5.1.3.1.2	Criterios de Exclusión:	30
5.1.3.2	Ficha de Observación	30
5.1.3.3	Entrevista.....	30
5.1.4	Objetivo 2.....	30
5.1.4.1	Encuesta	30
5.1.5	Objetivo 3.....	31
5.1.5.1	Criterios de evaluación del Clima Laboral.....	32
5.1.5.2	Herramienta de diagnóstico del Clima Laboral.....	32
6.	Resultados	35
6.1	Objetivo 1.....	35
6.1.1	Factores físicos	36
6.1.1.1	Condiciones de Edificio	36
6.1.1.2	Condiciones de oficinas:	36
6.1.1.3	Suministros y equipos de oficina	36
6.1.1.4	Estructura	37
6.1.1.5	Tamaño de la organización y condiciones de la estructura formal	37

6.2	Objetivo 2.....	38
6.2.1	Dimensión Estructura	39
6.2.2	Dimensión Responsabilidad	40
6.2.3	Dimensión Recompensa	41
6.2.4	Dimensión Desafío	42
6.2.5	Dimensión Relaciones	43
6.2.6	Dimensión Cooperación	44
6.2.7	Dimensión Estándares	45
6.2.8	Dimensión Conflicto	46
6.2.9	Dimensión Identidad	47
6.3	Resumen comparativo de parámetros.....	47
6.4	Objetivo 3.....	49
6.5	Objetivo General.....	55
7.	Discusión	56
7.1	Objetivo específico 1.....	56
7.2	Objetivo específico 2.....	56
7.3	Objetivo específico 3.....	57
7.4	Objetivo General	58
8.	Conclusiones	61
9.	Recomendaciones	62
10.	Bibliografía	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variables de Likert	12
Tabla 2 Dimensiones de Litwin y Stringer.....	14
Tabla 3 Marco Legal	19
Tabla 5 Escala de Likert.....	31
Tabla 6 Indicador de Clima Laboral de la Norma Técnica para medición de clima laboral y cultura organizacional del Servicio Público.....	34
Tabla 7 Rango para la interpretación de resultados.	38
Tabla 8 Dimensión Estructura	39
Tabla 9 Dimensión de Responsabilidad	40
Tabla 10 Dimensión de Recompensa	41
Tabla 11 Dimensión de Desafío	42
Tabla 12 Dimensión de Relaciones	43
Tabla 13 Dimensión de Cooperación	44
Tabla 14 Dimensión de Estándares	445
Tabla 15 Dimensión de Conflicto	46
Tabla 16 Dimensión de Identidad	47
Tabla 17 Promedios por dimensión.....	47
Tabla 18 Matriz FODA	50
Tabla 19 Matriz de Estrategias	52
Tabla 20 Porcentaje promedio de la Dimensión	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estrategias FODA.....	18
Figura 2 Organigrama estructural del Centro de Apoyo Social Municipal de Loja.....	24
Figura 3 Ubicación del Centro de Apoyo Social Municipal del cantón Loja, (CASMUL).....	27

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Ficha de observación.....	68.
Anexo 2: Entrevista.....	69.
Anexo 3: Encuesta.....	72.
Anexo 4 Fotografías:.....	78.
Anexo 4.1 Aplicación de la Ficha de Observación.....	78.
Anexo 4.2 Aplicación de Entrevista:.....	79.
Anexo 4.3 Aplicación de la Encuesta:.....	79.
Anexo 5 Certificado de culminación y aprobación del TIC	81
Anexo 6 Certificado de la Traducción.....	82

1. Título

Estudio del clima laboral de los servidores del Centro de Apoyo Social Municipal de Loja (CASMUL), año 2024.

2. Resumen

El estudio presente evalúa el clima laboral en el Centro de Apoyo Social Municipal de Loja (CASMUL), con el propósito de identificar su estado actual, examinar los factores que lo afectan y sugerir estrategias de mejora. La metodología utilizada comprende una encuesta estructura por los autores de Litwin y Stringer de 53 preguntas que evalúan 9 dimensiones tales como: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgos, relaciones, apoyo, normas, conflictos e identidad; además, se utilizó una ficha de observación la cual no estaba estructurada y entrevistas semi estructuradas en base a Elton Mayo a los funcionarios clave. Los resultados indican que el clima laboral es aceptable, con un promedio del 65%, aunque hay áreas que necesitan atención, particularmente en las dimensiones de recompensa, relaciones y conflicto, donde los promedios son menores a 2,51. Se ha identificado una falta de asunción de responsabilidades y un ambiente negativo en términos de recompensa, lo cual impacta negativamente en la motivación y colaboración entre los servidores. Asimismo, se resalta la importancia de la comunicación y la confianza en el entorno laboral. Las conclusiones sugieren la implementación de estrategias de mejora en las dimensiones con bajos promedios para promover un clima laboral más positivo y productivo. Se recomienda un sistema de reconocimiento para empleados, y mejoras en la comunicación entre directivos y personal como oportunidades para fortalecer el ambiente de trabajo. Este análisis es esencial para asegurar un mejor servicio a la comunidad y aumentar la satisfacción y rendimiento de los servidores del CASMUL.

Palabras clave: clima laboral, satisfacción laboral, estrategias de mejora, dimensiones.

Abstract

The present study evaluates the work climate at the Centro de Apoyo Social Municipal de Loja (CASMUL), to identify its current state, examine the factors that affect it, and suggest improvement strategies. The methodology used includes a survey structured by the authors Litwin and Stringer with 53 questions that evaluate 9 dimensions such as structure, responsibility, rewards, risks, relationships, support, norms, conflicts, and identity; in addition, an unstructured observation sheet and semi-structured interviews based on Elton Mayo were used with key staff members. The results indicate that the work environment is acceptable, with an average of 65%, although there are areas that need attention, particularly in the dimensions of reward, relationships, and conflict, where the averages are below 2.51. A lack of assumption of responsibility and a negative environment in terms of rewards have been identified, which has a negative impact on motivation and collaboration among employees. Likewise, the importance of communication and trust in the work environment is highlighted. The conclusions suggest the implementation of improvement strategies in the dimensions with low averages to promote a more positive and productive work environment. An employee recognition system and improvements in communication between management and staff are recommended as opportunities to strengthen the work environment. This analysis is essential to ensure better service to the community and to increase the satisfaction and performance of CASMUL employees.

Keywords: *work climate, job satisfaction, improvement strategies, dimensions.*

3. Introducción

El clima laboral es un concepto que abarcó el ambiente emocional y social que se vive dentro de una organización, y se ha convertido en un tema de creciente interés en el ámbito de la gestión de recursos humanos. Este clima no solo afectó la satisfacción de los empleados, sino que también tuvo un impacto directo en su rendimiento y en la calidad del servicio que se ofreció a la comunidad. En este sentido, el estudio se enfocó en el clima laboral de los servidores del Centro de Apoyo Social Municipal de Loja (CASMUL) en el año 2024, con el objetivo de estudiar este clima y desarrollar estrategias que contribuyan a mejorar el ambiente de trabajo.

La relevancia de investigar el clima laboral en el CASMUL radicó en que su entorno de trabajo es positivo, pudo ser su motor de motivación para que los servidores, lo que a su vez se tradujo en un mejor servicio a la comunidad. La calidad del servicio público fue fundamental, ya que impactó directamente en la percepción que la ciudadanía tuvo sobre la gestión pública y, por ende, en la confianza que depositaron en las instituciones. Por lo tanto, entender los factores que influyeron en el clima laboral fue crucial para implementar mejoras que beneficiaran tanto a los empleados como a la comunidad a la que sirvieron.

La relevancia de investigar el clima laboral en el CASMUL radica en que un entorno de trabajo positivo puede ser un motor de motivación para los servidores, lo que a su vez se traduce en un mejor servicio a la comunidad. La calidad del servicio público es primordial, ya que impacta directamente en la percepción que la ciudadanía tiene sobre la gestión pública, y por ende, en la confianza que depositan en las instituciones. Por lo tanto, entender los factores que influyen en el clima laboral es crucial para implementar mejoras que beneficien tanto a los empleados como a la comunidad a la que sirven.

El planeamiento del problema se basó en que (Pilligua y Arteaga, 2019), podría haber afectado el rendimiento de las labores diarias de los trabajadores por factores como la baja remuneración, poco reconocimiento, falta de autonomía y otros factores que se vincularon presentando un sinónimo de infelicidad, incidiendo de forma directa en el clima laboral; en la necesidad de identificar y comprender los factores que incidieron en el clima laboral de los servidores del CASMUL. Según Cevallos y Romero (2022), las condiciones laborales y el liderazgo son aspectos determinantes en la percepción del clima laboral. Esto sugirió que la calidad del ambiente trabajo no solo dependió de las condiciones físicas, como la infraestructura y los recursos disponibles, sino también de la forma en que los líderes interactúan con sus

equipos. Un liderazgo efectivo, caracterizado por la empatía y la comunicación abierta, pudo fomentar un clima laboral más saludable y productivo.

Los beneficios de un clima laboral fueron múltiples. En primer lugar, se observará una mejora en la motivación de los servidores, lo que pudo llevar a una mayor satisfacción laboral. Esto fue fundamental, ya que los empleados motivados fueron más propensos a comprometerse con su trabajo y a ofrecer un servicio de calidad. En segundo lugar, un buen clima laboral puede contribuir a la reducción de conflictos internos, lo que a su vez mejoró la cohesión del equipo y la colaboración entre los servidores. Finalmente, un ambiente de trabajo saludable pudo resultar en un aumento en la calidad del servicio brindado a la comunidad, lo que es el objetivo último de cualquier institución pública.

Este estudio se relaciona con investigaciones previas que abordaron el clima laboral desde diversas perspectivas. Por ejemplo, López (2021) encontró una relación positiva entre un buen clima laboral y mejor desempeño laboral, sugiriendo la implementación de un plan de mejora para optimizar el clima laboral. Esto resaltó la importancia de no solo identificar problemas, sino proponer soluciones concretas que podrían ser implementadas en el corto y mediano plazo. Asimismo, Martínez (s.f), y Aguirre (2018) destacaron la importancia de las interacciones sociales en el entorno laboral, alienados con la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo, que enfatizaron la creación de un clima laboral positivo que estimula la motivación y el compromiso de los trabajadores.

Los objetivos de esta investigación fueron claros y estuvieron bien definidos: Determinar la situación actual del clima laboral de los servidores del CASMUL; Analizar los factores que inciden en el clima laboral; y Describir estrategias que permitan mejorar el clima laboral. Este enfoque descriptivo y exploratorio fue esencial para obtener una visión clara de las características y patrones que definieron el clima laboral en esta institución. Al abordar estos objetivos, se espera no solo identificar áreas de mejora, sino también proporcionar un marco de referencia para futuras investigaciones en el área.

El alcance de este trabajo fue exploratorio-descriptivo, lo que significó que se orientó a una descripción detallada del fenómeno sin buscar establecer relaciones causales. Esto resultó especialmente útil, dado que el tema era reciente y no se realizaron comparaciones con periodos anteriores, sin embargo, fue importante reconocer que las limitaciones del estudio pudieron incluir la disponibilidad de información y la subjetividad de las percepciones de los empleados, lo que podría haber influido en los resultados obtenidos. La percepción del clima laboral fue,

en gran medida, subjetiva y pudo variar de un individuo a otro, lo que planteó un desafío adicional para la investigación.

En síntesis, el clima laboral es un factor crítico que influyó en la satisfacción y el rendimiento de los empleados en el CASMUL. La identificación de los factores que incidieron en este clima y la implementación de estrategias para mejorarlo fueron pasos fundamentales para garantizar a un ambiente de trabajo saludable y productivo. A medida que se avanzó en esta investigación, se esperaba que los hallazgos contribuyeran a la creación de un entorno laboral que no solo beneficiará a los servidores, sino que también se traducirá en un mejor servicio para la comunidad de Loja. La mejora del clima laboral fue, por lo tanto, una inversión en el capital humano de la institución y en la calidad del servicio público que se ofreció.

4. Marco teórico

4.1. Antecedentes

El clima laboral en las instituciones públicas de Ecuador había sido un tema de interés creciente en la investigación académica y profesional. En el contexto de un entorno laboral dinámico y diverso, se había reconocido la importancia de comprender y mejorar el clima laboral para promover el bienestar de los empleados, el desempeño laboral y organizacional.

Según (Hastwell y Erb, 2022), investigadores de Great Place to work y de la Universidad de Johns Hopkins determinaron a nivel mundial que cuatro de cada cinco empleados sentían un bajo bienestar en el ambiente laboral, proporcionando los datos específicos de las regiones de Latinoamérica 19%, EE. UU y Canadá 16%, Europa 14%, Asia 18% y África 23%. Este estudio demostró que esto sería un desafío para cada una de las organizaciones para poder cuidar el capital social en una comunidad donde existía un descontento en el ámbito laboral.

Además, la encuesta reveló que el 25% de los empleados se sentían solos en su trabajo y el 32% no experimentaba un sentido de pertenencia hacia su entorno laboral. En este contexto, el desafío para las organizaciones radicaba en cuidar el ambiente laboral, especialmente en un entorno donde prevalecía el descontento laboral. La cultura organizacional, las relaciones y el bienestar se volvían más importantes que nunca en la agenda de recursos humanos.

En cuanto, Aguirre (2018) en la teoría de relaciones humanas, este estudio descubierto en Chicago conocido como Efecto Hawthorne, destaca que los trabajadores tienden a aumentar su rendimiento cuando son supervisados, este concepto se debe al nombre de una planta eléctrica que había en dicho escenario, que se encargó de conocer distintas variables que afectaban la productividad de los trabajadores desafiando las condiciones físicas que influían en la productividad, apoyo emocional, como también destacar la importancia de la atención; para brindar un resultado en la mejora del comportamiento laboral en los empleados, deben los supervisores mostrar interés en los profesionales dotándolos motivación si saben que su esfuerzo no pasara por desapercibidos cuando están los responsables de la organización u institución, en torno a las relaciones sociales como elemento principal no solo se centra en la parte moral de los trabajadores, si no que impulsar en los trabajadores eficiencia y productividad en sus

entorno laboral. Este efecto tiene una visión verdaderamente positiva cuando la observación y el reconocimiento van de la mano, esto quiere decir, que si los supervisores se limitan a comprobar que si cumplen su jornada o completan todas las tareas pertinentes, en este caso, el rendimiento no mejora de manera significativa.

De acuerdo con (Sánchez y Melo, 2021) indicaron en un estudio realizado en un área específica de una institución, que el liderazgo se destacó como un elemento esencial, alcanzando un 79% de relevancia. A pesar de que los líderes se encontraban dentro de un rango considerado saludable, aun así, existían factores que podían deteriorar negativamente el ambiente y el clima laboral en su trabajo.

Asimismo, (Vite, 2019) realizó una investigación sobre la influencia del clima laboral en la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS en Quito, donde inicialmente destacó que la institución carecía de un análisis diagnóstico sobre su estado. Además, determinó que el clima laboral no tenía un impacto significativo en el desempeño de los servidores públicos, quienes, según la teoría de Likert, operaban bajo un modelo de liderazgo autoritario paternalista. Este hallazgo evidenció la necesidad de implementar herramientas de evaluación en las instituciones públicas, ya que muchas de ellas no contaban con datos sobre su clima laboral ni con una cultura que fomentará evaluaciones periódicas, lo que restaba importancia a la relación entre el estado de los funcionarios y los resultados que estos generaban.

Un estudio bibliográfico llevado a cabo por varios autores (Ordoñez et al, 2018) tuvo como finalidad evaluar la variable del clima laboral. La investigación adoptó un enfoque descriptivo y se centró en la percepción de los estudiantes y docentes de la jornada nocturna de la Carrera de Relaciones Laborales y Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil. Se utilizó una metodología exploratoria y descriptiva, empleando encuestas como herramienta de recolección de datos.

Los hallazgos de la investigación mostraron opiniones divididas sobre el ambiente en las instalaciones y la influencia de los directivos en el clima laboral de las organizaciones. Además, se identificaron condiciones adecuadas para el trabajo físico e intelectual. El estudio también permitió reconocer factores que dificultaban el logro de los objetivos organizacionales, tales como las relaciones interpersonales, la

comunicación, la responsabilidad con la organización, las políticas y la resistencia al cambio.

Por lo tanto, el estudio resaltó la importancia de implementar una gestión eficiente que prioriza a los colaboradores, haciéndoles sentir valorados y motivados en un ambiente laboral que ayudará su desarrollo académico y el desempeño de sus funciones. Asimismo, la cultura organizacional, con sus valores, principios, políticas y desempeño, tuvieron un papel significado en la percepción de los empleados y su sentido de pertenencia. Era fundamental que la institución promoviera una cultura orientada al conocimiento que los empleados pudieran comprender y compartir. La relación entre el clima laboral y la productividad se vio influenciada por el estilo de dirección de la organización, y existieron estudios que corroboraron esta relación, subrayando la importancia de gestionarla adecuadamente para mejorar la eficiencia y el rendimiento laboral.

Según un estudio de (Pilligua y Arteaga, 2019) destacaron que las organizaciones públicas operen de manera eficiente y era fundamental mantener un clima laboral adecuado, gestionado apropiadamente la relación entre productividad y liderazgo participativo, con esto se lograría una mayor eficiencia y un mejor rendimiento laboral, lo que a su vez mejoraría los servicios públicos ofrecidos a la ciudadanía en términos de calidad de servicio, retención del personal y desempeño general.

(López, 2021) enfatiza que el clima y desempeño laborales, el estudio investiga la relación entre clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la universidad politécnica salesiana en Guayaquil. Se realizó una encuesta a 51 colaboradores, abarcando aspectos demográficos, clima organizacional y un mejor desempeño laboral. Se sugiere implementar un plan de mejor para optimizar el clima laboral, beneficiando a los empleados y a la institución en general.

De acuerdo con (Loor & Vera , 2023), que hace un estudio acerca de la incidencia del clima laboral en el desempeño de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Carmen, provincia de Manabí, periodo 2022, la investigación se llevó a cabo en dicha entidad donde se realizó una entrevista al departamento de Talento Humano para evaluar el desempeño. Se consideraron dimensiones como trabajo en equipo, liderazgo, espacio físico, motivación, orientación a resultados y retroalimentación. Se analizó la estructura orgánica institucional y se aplicaron métodos descriptivos, exploratorios y de campo, utilizando enfoques analíticos inductivos y

deductivos. A través de una encuesta a los servidores públicos, se diagnosticó el clima laboral, identificando que los factores más influyentes son la presión y la equidad. Se propuso un plan de mejora enfocado en estos aspectos para el Gad del Carmen.

Igualmente, con (Cevallos y Romero, 2022), realizaron una evaluación del clima laboral y su influencia en la calidad de atención al cliente en el GAD municipal del cantón Junín, el estudio se enfoca en analizar el clima laboral y su efecto en la calidad del servicio al cliente. Se llevó a cabo en tres etapas, aplicando una metodología que integró investigación de campo y revisión bibliográfica, además de realizar entrevistas y encuestas para la recolección de datos. Se identificaron elementos del clima laboral, tales como liderazgo, recompensas, comunicación y condiciones laborales, y se examinaron aspectos de la calidad del servicio, como la tangibilidad y la empatía. Los hallazgos indicaron que factores como las condiciones laborales y el liderazgo fueron calificados de manera regular, mostrando deficiencias en la seguridad del servicio. Con base en estos resultados, se elaboró un plan de mejora utilizando la matriz $5w + 1H$, con el objetivo de abordar las problemáticas identificadas. En resumen, aunque el clima laboral es considerado aceptable es necesario implementar acciones que propicien cambios positivos en la institución.

Con base al estudio de (Granda y Sayay, 2022) quienes han desarrollado un programa para la medición del clima laboral, el cual fue aplicado a la Institución educativa Lauro Guerrero en la ciudad de Loja. Con el programa se busca lograr resultados positivos en el desarrollo de actividades tecnológicas e innovadoras, fomentando un ambiente laboral positivo y destacando la importancia y excelencia de la tecnología como factor clave.

4.2. Bases Teóricas

4.2.1 Teoría del Clima Organizacional

4.2.1.1 Teoría del Clima Organizacional de Likert

La teoría del Clima Organizacional de Likert, según Rodríguez (2016), enfatiza el impacto significativo que los líderes y las condiciones percibidas en el entorno laboral tienen sobre el comportamiento de los empleados. (Likert, 1961) argumentó que la percepción del clima organizacional, que incluye factores como el contexto, la tecnología, la estructura organizativa, la jerarquía, la remuneración, la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción, influyen directamente en la conducta de los individuos dentro de la organización.

La elección de esta teoría se justifica por su relevancia para analizar y comprender como un entorno que favorezca la participación y la colaboración puede mejorar tanto la eficacia individual como la eficiencia general en el contexto específico, esto a su vez podría tener un efecto positivo tanto en el rendimiento como en el desempeño de los servidores del Centro de Apoyo Social Municipal de Loja (CASMUL) en 2024.

(Likert, 1961) propuso que un clima organizacional que fomente la participación y colaboración de los empleados no solo podría aumentar la eficacia y eficiencia a nivel individual, sino también a nivel organizacional. Esta visión se alinea con teorías contemporáneas de motivación, que sugieren que la participación es un elemento clave para motivar a las personas a desempeñarse de manera más efectiva en sus roles laborales. En este contexto, Rodríguez (2016) subrayó la importancia de crear un entorno organizacional que favorezca la colaboración y la participación, ya que esto podría tener un efecto positivo tanto en el rendimiento individual como en el desempeño general del Centro de Apoyo Social Municipal de Loja (CASMUL) en el año 2024. De este modo, se identificaron tres variables que definieron las características específicas de la organización, las cuales se presentaron a continuación junto con su descripción y caracterización.

Tabla 1

Variables de Likert

VARIABLES CAUSALES	Al hablar de variables causales nos referimos a una variable independiente, que tiene una organización capaz de controlar y transformar; la variable contiene dos características fundamentales que en resumen modifica y facilitan en realizar cambios de acuerdo al entorno, una adaptación eficiente.	Como ejemplo tenemos: <ul style="list-style-type: none">• Reglas• Decisiones• Competencias• Actitudes
VARIABLES INTERMEDIARIAS	Las variables consideradas como intermediarias se caracterizan por ser organizacionales y reflejan el estado interno de la institución al igual que la salud de quienes la conforman.	Como ejemplo tenemos: <ul style="list-style-type: none">• Motivación• Actitudes• Objetivos de rendimiento• Eficacia de la comunicación• Toma de decisiones
VARIABLES FINALES	Las variables finales son aquellas que dependen de los resultados que se obtienen por parte de la institución, lo que conlleva a una eficacia prometedora.	Como ejemplo tenemos: <ul style="list-style-type: none">• La productividad• Los gastos de la institución• Ganancias• Las pérdidas

Nota. Extraído del Artículo Científico Percepción del Clima laboral según Likert
Elaborado por el investigador.

En la investigación realizada, los diversos autores mencionados contribuyeron a que el CASMUL se orienta hacia un enfoque de liderazgo que potenciará la motivación, comunicación, la identidad, y cooperación entre los empleados. Este enfoque, a su vez,

motivó a las autoridades superiores a implementar sistemas de recompensas para reconocer el esfuerzo de sus trabajadores.

Tipos de clima organizacional basado en el modelo de Likert

La teoría de los sistemas de Likert, según Brunet (1987), clasifica el clima organizacional en dos categorías principales, cada una de las cuales se dividió en dos subcategorías. Esta teoría se centra en cómo estas dinámicas influyen en la eficacia de la organización, sin ser confundida con teorías relacionadas con el liderazgo

- Clima de tipo autoritario:

Se basa en dos sistemas, *autoritarismo explotador* y autoritarismo paternalista; al hablar del autoritarismo explotador nos referimos a la carencia de confianza de sus empleados, la alta dirección toma decisiones de objetivos que genera niveles básicos de inseguridad en un ambiente de miedo y castigo; en cambio el *autoritarismo paternalista* muestra una confianza condescendiente a los empleados, es decir, se permite cierta toma de decisiones por parte de los empleados a pesar de que la mayoría de las mismas se toma de la cúpula, a diferencia del autoritarismo explotador esta utiliza las recompensas y castigos como medio de motivación.

- Clima de tipo participativo:

Este tipo de clima contiene dos sistemas, que son el consultivo y la participación en grupo, *el consultivo* se refiere a que la dirección confía en sus empleados, mejorando la comunicación y su recompensa, castigos, motivan y atienden a las necesidades y generan un ambiente más dinámico y orientado a los objetivos; en cambio en el sistema de *participación en grupo* la dirección deposita plena confianza en sus empleados, su comunicación es multidireccional en donde sus empleados tienen una participación activa, donde forman un equipo cohesionado que trabaja hacia los objetivos teniendo una planificación estratégica, todo esto nos da como conclusión que la teoría de Likert proporciona un marco que ayuda a entender cómo diferentes climas organizacionales influyen en la dinámica laboral.

4.2.1.2 Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer

La teoría del Clima organizacional formulada por Litwin y Stringer (1968) se centra en cómo los empleados perciben su entorno laboral y cómo estas percepciones influenciaron en su comportamiento y motivación. Según estos autores, el clima

organizacional se define como un conjunto de características del ambiente de trabajo que pueden ser evaluadas y que son percibidas, ya sea de manera directa o indirecta por los trabajadores que interactúan en dicho entorno.

Para fines de esta investigación, se decidió emplear la teoría del clima organizacional propuestas por los autores antes mencionados, debido a su enfoque detallado para desglosar el clima organizacional en nueve dimensiones específicas, proporcionando una comprensión más precisa de las dinámicas internas que pueden afectar tanto al individuo como al rendimiento general de la organización.

Tabla 2

Dimensiones de Litwin y Stringer

Estructura	Se refiere a las reglas formalismos, jerarquías y regulaciones que rigen la organización, así como a los canales formales de comunicación
Responsabilidad	Relacionada con la percepción de autonomía del individuo, su compromiso con el trabajo y la capacidad de tomar decisiones de manera independiente
Recompensa	Se refiere a los estímulos que los empleados reciben por su desempeño, destacando la importancia de premiar el buen trabajo en lugar de castigar
Riesgo	Describe la percepción de los desafíos que presenta el trabajo y la disposición de la organización para promover retos calculados.
Calor	Se refiere a la percepción de un ambiente laboral agradable y a las relaciones interpersonales positivas entre colegas y superiores
Apoyo	Es el sentimiento de respaldo y ayuda que los empleados perciben de parte de la dirección y de sus compañeros
Estándares de desempeño	de Se relaciona con la importancia que la organización otorga a las normas de rendimiento y a la claridad de las metas
Conflicto	Mide la aceptación de opiniones discrepantes y a disposición para enfrentar y resolver problemas
Identidad	Refleja el sentido de pertinencia de los empleados a la organización y la alineación de sus objetivos personales con los de la institución

Nota: Tabla extraída del libro “El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real”

Esta teoría se aplicó en el “Estudio del Clima Laboral de los servidores del Centro de Apoyo Social Municipal de Loja (CASMUL), año 2024”, donde se examina cómo influyen las percepciones del entorno laboral en el comportamiento y motivación de los empleados, permitiendo identificar áreas de mejora en el clima laboral de la institución, contribuyendo a un entorno más productivo y satisfactorio para los servidores públicos.

4.2.2 Teoría de las Relaciones Humanas

La teoría de las relaciones humanas, según el análisis de Aguirre (2018), se enfoca en la importancia de las interacciones sociales y las relaciones interpersonales en el entorno laboral. Esta teoría surgió como una respuesta a limitaciones del enfoque clásico de la administración, que priorizaba la eficiencia y la productividad por encima de las necesidades humanas.

Aguirre (2018) destaca que el bienestar emocional y la satisfacción de los empleados son fundamentales para mejorar el clima organizacional y, por ende, el rendimiento laboral. La teoría enfatiza la necesidad de crear un ambiente de trabajo positivo, donde la comunicación abierta, el reconocimiento y la motivación sean pilares esenciales para su cambio.

Además, se mencionó que la dinámica de grupo y la cohesión entre los miembros del equipo son factores determinantes para alcanzar los objetivos organizacionales. Esto implica que los líderes deberían adoptar un enfoque más humano y empático, promoviendo la participación activa de los empleados en la toma de decisiones y fomentando un sentido de pertinencia.

Por lo tanto, Aguirre (2018) apoya un enfoque más integral en la gestión de recursos humanos, donde el bienestar de los empleados y las relaciones interpersonales son considerados elementos clave para el éxito organizacional.

Por otro lado, la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton (Mayo, 1930), presenta un avance significativo en la gestión de recursos humanos, al centrarse en el ser humano y las interacciones entre las personas para mejorar el rendimiento como la satisfacción laboral. Según el análisis de Martínez (s.f.), esta teoría se fundamenta en entender cómo los aspectos sociales y psicológicos influyen en el desempeño de los trabajadores en su entorno laboral.

Este enfoque innovador, que surgió de los estudios realizados en la fábrica de Hawthorne, resalta la importancia de las relaciones interpersonales, la comunicación efectiva y el bienestar emocional de los empleados, se enfatiza en la necesidad de reconocer a los trabajadores como individuos con necesidades sociales y emocionales que afectan su rendimiento y satisfacción en el trabajo. Además, se subraya la importancia de involucrar a los empleados en la toma de decisiones y en la creación de un clima laboral positivo que fomente la colaboración y el trabajo en equipo.

De acuerdo con Martínez (s.f.), las características clave de esta teoría incluye un enfoque en el factor humano dentro de las organizaciones, la consideración de las relaciones sociales como un aspecto esencial para mejorar el rendimiento laboral y la atención a las necesidades sociales y emocionales de los trabajadores. Se destaca la importancia de no solo atender las exigencias técnicas del trabajo, sino también los aspectos emocionales y sociales, con el objetivo de crear un entorno laboral más eficaz y satisfactorio.

De esta forma, se concluye que la mencionada teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo se relaciona de manera significativa con el estudio del Clima Laboral de los servidores del Centro de Apoyo Social Municipal de Loja (CASMUL) año 2024. Esta teoría subraya la importancia de las interacciones sociales y el bienestar emocional de los empleados, teniendo en cuenta aspectos fundamentales para mejorar el clima laboral y, por ende, el rendimiento laboral, lo que ayudó a ser más conscientes de la salud de los integrantes del CASMUL y del entorno en el que se desenvuelven día a día.

Como señala Aguirre (2018), un ambiente de trabajo positivo se caracteriza por tener una comunicación abierta y reconocimiento, es esencial para fomentar la satisfacción en los empleados. En el contexto del CASMUL, esto implica que los líderes deben adoptar un enfoque empático y promover la participación de los servidores en la toma de decisiones, lo que podría fortalecer la cohesión del equipo y contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Por tanto, el estudio del clima laboral en el CASMUL no solo se centra en las condiciones técnicas del trabajo, sino que también considera las necesidades sociales y emocionales de los empleados, alineándose con los principios de la Teoría de las Relaciones Humanas para crear un entorno laboral más eficaz y satisfactorio.

Con este propósito, se elaboró una tabla (18) de análisis FODA, que incluye análisis y sugerencias que ayudaron a resaltar la importancia del ambiente laboral y su repercusión en su estado emocional de los servidores.

4.2.3 FODA: Definición y estrategias

En análisis FODA, que examina las “Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas” es una herramienta esencial en la planificación estratégica de las instituciones, empresas, etc. Esta herramienta permite a las organizaciones evaluar su

disposición actual y tomar decisiones estratégicas que mejoren su rendimiento en el mercado (Diario del Exportador, 2017).

4.2.3.1 Componentes del Análisis FODA

Fortalezas: Representan los recursos internos que otorgan a la institución una ventaja competitiva. Ejemplos de estas fortalezas incluyen la tecnología avanzada que permite reducir los costos de producción, lo cual facilita ofrecer más competitividad. Las fortalezas son fundamentales para diferenciarse en el mercado.

Oportunidades: Son factores externos que pueden ser aprovechados para obtener una ventaja competitiva. Estas oportunidades provienen del entorno y, si se identifican adecuadamente, pueden ser utilizadas y explotadas para expandir el negocio, como ingresar a un mercado con poca o ninguna competencia.

Debilidades: Son los aspectos internos que colocan a la institución en una posición desfavorable frente a la competencia, como la falta de recursos o habilidades necesarios. Es esencial identificar y corregir estas debilidades para mejorar la competitividad.

Amenazas: Son factores externos que podrían comprometer la estabilidad de la institución, como la inestabilidad política o económica en un mercado clave. Reconocer estas amenazas permite a la organización desarrollar estrategias para enfrentarlas y mitigar sus posibles efectos.

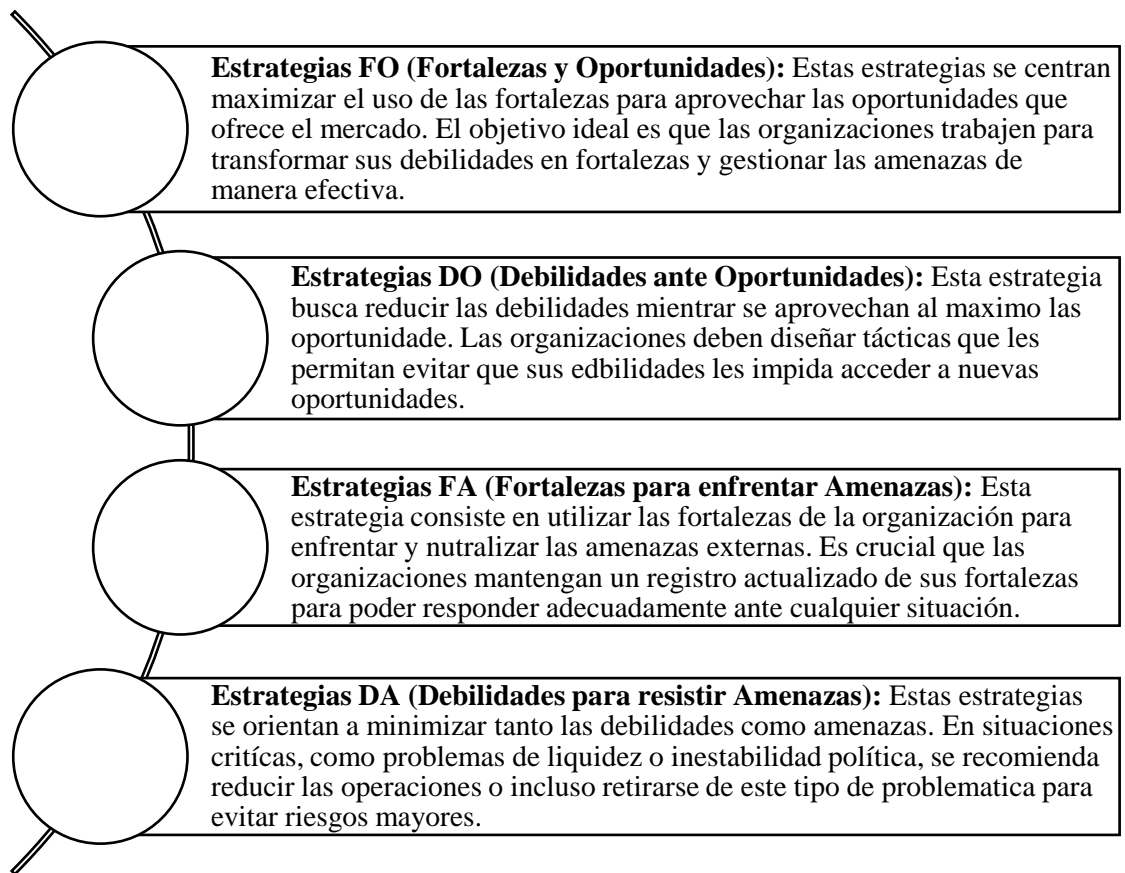
4.2.3.2. Estrategias FODA

Para que las estrategias FODA tengan éxito, es fundamental desarrollar un plan de acción, que detalle actividades específicas, asigne responsabilidades claras y establezca plazos para su implementación. Sin una planificación bien definida, es probable que las estrategias no logren generar el impacto esperado.

Después de identificar las variables FODA, las organizaciones deben desarrollar e implementar estrategias que aprovechen las oportunidades y reduzcan las amenazas (Diario del Exportador, 2017), a continuación, se plantean cuatro tipos de estrategias en este contexto:

Figura 1

Estrategias FODA



Nota. Información extraída del diario del exportador (Diario del Exportador, 2017)

La matriz FODA es una herramienta fundamental para el análisis estratégico dentro de la gestión empresarial, ya que ofrece un marco para reconocer y evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrentan las organizaciones. En particular, las estrategias FO (Fortalezas y Oportunidades) destacan la relevancia de usar los puntos fuertes de la empresa para sacar el máximo provecho de las oportunidades en el entorno. Esta estrategia resulta especialmente eficaz para aquellas organizaciones que operan en mercados dinámicos y en expansión, donde las oportunidades son abundantes y pueden aprovechar sus fortalezas para obtener una ventaja competitiva.

Por otra parte, las estrategias DO (Debilidades ante Oportunidades) motivan a las organizaciones a reconocer sus debilidades e implementar planes para mitigarlas, mientras aprovechan al máximo las oportunidades disponibles. Esto permite un desarrollo

más orgánico y sostenible, disminuyendo los riesgos de fracaso al explorar nuevas áreas de negocio.

Las estrategias FA (Fortalezas para enfrentar Amenazas) enfatizan la importancia de aprovechar los recursos y capacidades de la organización para afrontar y neutralizar las amenazas externas. Esta habilidad de respuesta rápida y eficiente es esencial para mantener la relevancia y competitividad en un entorno que cambia constantemente y que puede ser hostil.

Finalmente, las estrategias DA (Debilidades para resistir Amenazas) recuerdan que, en situaciones críticas, es crucial minimizar las debilidades internas y evitar exponerse a riesgos innecesarios. En mercados caracterizados por alta volatilidad o incertidumbre, estas estrategias son esenciales para la supervivencia a largo plazo.

4.3 Marco Legal

Para la investigación sobre el clima laboral del Centro de Apoyo Social Municipal de Loja, año 2024, es fundamental tener en cuenta las normativas legales que se han examinado, incluyendo la Constitución de la Republica del Ecuador (CRE), la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), el Código de Trabajo (CDT), El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), y la Norma Técnica para la medición del Clima Laboral y Cultura Organizacional del Servicio Público, A continuación, se presentan los artículos que se consideraron relevantes para esta investigación.

Tabla 3

Marco Legal

Ley	Artículo	Análisis
Constitución de la Republica del Ecuador	Artículo 33	El trabajo se considera tanto un derecho como una responsabilidad social, así como un derecho económico que permite la realización personal y constituye la base de la economía. El Estado se compromete a asegurar que los trabajadores sean tratados con pleno respeto a su dignidad, disfrutando de una vida digna, salarios justos y condiciones laborales que les permitan desempeñar sus funciones de manera saludable y elegida libremente (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

	Artículo 229	Define a todas las personas que trabajan en el sector público como servidores públicos, garantizando que sus derechos son irrenunciables. La ley debe establecer un organismo que regule aspectos clave como ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad y remuneración. Se enfatiza que la remuneración debe ser justa y equitativa, considerando la función, profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia de los servidores. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)
	Artículo 326	Los principios esenciales del derecho al trabajo en Ecuador, enfatizando el compromiso del Estado para fomentar el pleno empleo y eliminar el subempleo y desempleo. Los derechos laborales son irrenunciables y cualquier disposición contraria es nula. Se garantiza la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor y un ambiente laboral seguro. Además, se reconoce el derecho de los trabajadores a organizarse en sindicatos y se promueve el diálogo social para resolver conflictos laborales. La contratación colectiva y el derecho a la huelga también están garantizados, con limitaciones para servicios públicos esenciales. Por último, se aclara que los cargos en entidades públicas o con participación estatal se rigen por leyes de administración pública, mientras que otros se rigen por el Código del Trabajo (Constitución de la República del Ecuador, 2008).
Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP)	Artículo 4	Se establece que todas las personas que trabajen, presten servicios o ejerzan funciones en el sector público son consideradas servidores públicos, abarcando cualquier tipo de trabajo en entidades públicas y reconociendo su contribución al Estado. La derogación de un inciso anterior por una ley posterior subraya la necesidad de actualizar y modificar las disposiciones legales para adaptarse a las nuevas necesidades en el ámbito público (LOSEP, 2010).
	Artículo 22	Se establecen los deberes de los servidores públicos en Ecuador, que incluyen el respeto a la Constitución y leyes, el cumplimiento eficiente de sus obligaciones laborales, la atención adecuada al público, la lealtad institucional, la rendición de cuentas, y el cuidado de los recursos del Estado. Estos deberes tienen como objetivo promover un servicio público transparente, eficiente y de

		calidad, fomentando la integridad y el buen desempeño de los servidores públicos (LOSEP, 2010).
Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público	Artículo 228	Las instituciones deben asegurar un ambiente de trabajo adecuado para los servidores públicos, protegiendo y mejorando su salud ocupacional en todos sus aspectos: físico, mental, social y espiritual. Esto requiere el desarrollo de programas integrales supervisados por las autoridades estatales y la inclusión de recursos necesarios en los presupuestos institucionales. Además, los servidores públicos tienen la responsabilidad de cumplir con las acciones de prevención y protección establecidas y participar en los programas implementados en este ámbito (Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, 2011).
	Artículo 5	Los funcionarios judiciales y administrativos tienen la obligación de garantizar la protección de los derechos de los trabajadores, asegurando que estos sean respetados y efectivos (Codigo del trabajo, 2005).
	Artículo 42	Se establece un conjunto integral de obligaciones para el empleador, que incluyen el pago de salarios acordados, la garantía de condiciones de trabajo seguras y dignas, la indemnización por accidentes y enfermedades laborales, y la provisión de servicios como comedores y escuelas en áreas remotas. Además, se requiere el respeto a los derechos de los trabajadores, la atención a sus quejas, la promoción de la inclusión de personas con discapacidad, y la prevención del acoso laboral. De esta forma, busca asegurar un ambiente laboral justo, seguro y respetuoso, promoviendo el bienestar y los derechos de todos los empleados (Codigo del trabajo, 2005).
Código de Trabajo	Artículo 161	Se detalla las obligaciones del empleador hacia los aprendices, que incluyen la enseñanza del oficio correspondiente, el pago del salario acordado y el mantenimiento de un trato respetuoso. Además, se deben garantizar los derechos de educación, salud y descanso del aprendizaje, así como dar preferencia en vacantes y proporcionar un certificado al finalizar el aprendizaje (Codigo del trabajo, 2005).
	Artículo 53	Los gobiernos autónomos descentralizados municipales son entidades de derecho público con

<p>Código Orgánico de Organizacional Territorial, Autonomía y Descentralización</p>		<p>autonomía en aspectos políticos, administrativos y financieros. Están compuestos por funciones de participación ciudadana, legislación, fiscalización y ejecutiva, lo que les permite cumplir con sus competencias. Su sede se establece en la cabecera cantonal, conforme a la ley de creación del cantón (COOTAD, 2010).</p>
	<p>Artículo 54</p>	<p>Las funciones del gobierno autónomo descentralizado municipal incluyen promover el desarrollo sustentable, implementar políticas de equidad e inclusión, elaborar planes de desarrollo y ordenamiento territorial, ejecutar competencias exclusivas y concurrentes, regular la actividad turística, fomentar el desarrollo económico local, garantizar el derecho al hábitat y vivienda, proteger los derechos de grupos prioritarios, controlar la contaminación ambiental, prestar servicios públicos, regular el uso del espacio público y coordinar consejos de seguridad ciudadana. Estas funciones están definidas por las competencias constitucionales y legales del gobierno municipal (COOTAD, 2010).</p>
	<p>Artículo 360</p>	<p>La gestión del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados será independiente y se regirá por las disposiciones establecidas en la ley y en las ordenanzas correspondientes (COOTAD, 2010).</p>
<p>Norma Técnica para la medición del clima laboral y cultura organizacional del servicio público.</p>		<p>Este instrumento regula los procedimientos para evaluar el clima laboral y la cultura organizacional en el sector público, con el objetivo de fortalecer el ambiente de trabajo y mejorar el rendimiento de los empleados. Se centra en medir la percepción de los empleados sobre su entorno laboral, que influye en su desempeño. El clima laboral se define a través de tres componentes principales: liderazgo, compromiso y entorno de trabajo, los cuales son esenciales para evaluar la satisfacción y motivación de los empleados, así como para identificar áreas de mejora en la gestión de recursos humanos y la cultura organizacional. (Ministerio del trabajo Ecuador, 2018).</p>

Nota: Información tomada de las diferentes leyes, normativas y reglamentos vigentes en Ecuador. Elaboración propia del autor

4.4 Marco Referencial

4.4.1 Centro de Apoyo Social Municipal de Loja (CASMUL)

El CASMUL, como es conocido por sus siglas, es una entidad adscrita al Gobierno Autónomo Municipal de Loja, que durante más de treinta años de existencia ha centrado sus actividades en la asistencia social, conforme lo establecido en el (Código Municipal de la Administración, 2019), que reemplaza al Título III. Originalmente, esta entidad se fundó como el Patronato de Amparo Social Municipal, con personalidad jurídica propia y funciones orientadas a la salud y la prestación de servicios médicos, enfocándose en apoyar a grupos vulnerables del cantón Loja. No obstante, estas actividades han sido delegadas de manera limitada.

En este contexto, se presenta los principios fundamentales de la institución, actualizados según lo dispuesto en el (Código Municipal de la Administración, 2019).

Misión:

Brindar apoyo a los sectores y grupos de atención prioritaria del cantón Loja mediante servicios especializados en áreas como salud, desarrollo infantil, apoyo pedagógico, acogimiento institucional y protección especial. Estos servicios están dirigidos a niños, niñas, adolescentes, mujeres, personas con discapacidad, personas con problemas de adicción y adultos mayores, con el propósito de crear espacios que ofrezcan oportunidades de crecimiento y desarrollo humano-social, permitiendo a las personas atendidas establecer y cumplir sus proyectos de vida.

Visión:

Proporcionar al Centro de Apoyo Social Municipal de Loja como un referente tanto en nivel local como nacional en el ámbito del servicio social, utilizando una gestión planificada centrada en el ser humano, caracterizada por su calidez, calidad y oportunidad en la atención a los sectores prioritarios.

Además, el centro contribuye de manera directa en cinco áreas en las parroquias urbanas y rurales del cantón Loja, que son las siguientes: salud, promoción social, desarrollo infantil, servicio y apoyo social e impulso económico.

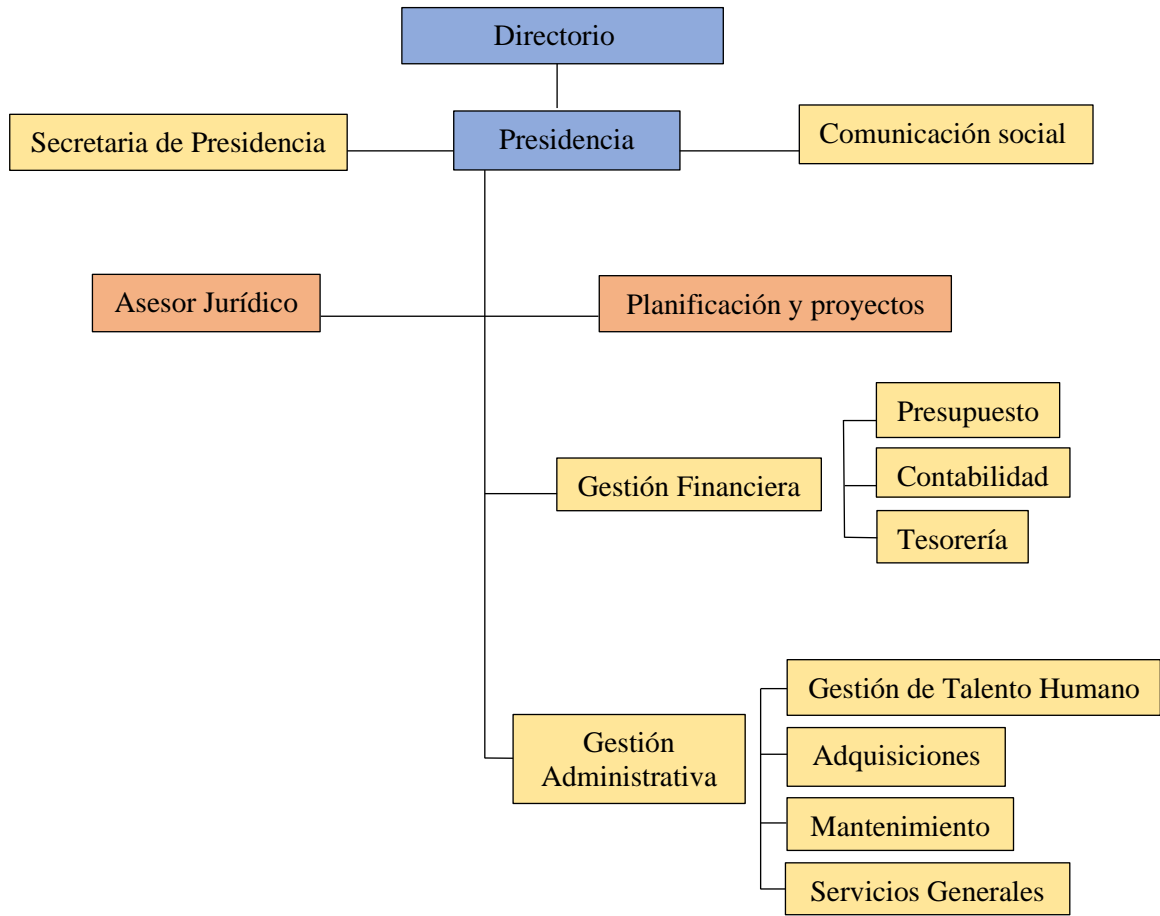
En relación, al centro para su funcionamiento de la institución, se hace alusión a la lista de áreas administrativas de 41 servidores y trabajadores. Información extraída de la página web del municipio de Loja, enfatizando la Información del CASMUL

El organigrama del CASMUL, refleja una estructura organizativa diseñada para asegurar una gestión eficiente y coordinada en sus múltiples áreas de acción. Cada área esta interconectada para garantizar servicios de calidad, calidez y alineación con la misión de apoyar a los sectores y grupos prioritarios del cantón Loja.

Figura

2

Organigrama del Centro de Apoyo



Nota. Organigrama estructural del Centro de Apoyo Social Municipal de Loja.
Elaboración: Planificación CASMUL 2023

4.5 Marco Conceptual

Clima Laboral: Se refiere a la percepción del entorno psicológico y emocional dentro de una organización. Este ambiente es moldeado por elementos como el liderazgo, la comunicación, las relaciones interpersonales y las políticas de recursos humanos (Schneider y Reichers, 1990).

Satisfacción Laboral: La satisfacción laboral se entiende como la percepción subjetiva que los empleados tienen sobre su trabajo, abarcando aspectos como el ambiente de trabajo, las condiciones laborales, el reconocimiento recibido y las oportunidades de desarrollo (Locke, 1976).

Compromiso Organizacional: Conceptualizan el compromiso organizacional se define como el vínculo emocional y cognitivo que los empleados desarrollan con sus organizaciones, manifestando en la identificación con los valores, metas y objetivos de la institución (Meyer y Allen, 1991).

Comunicación Organizacional: La comunicación organizacional comprende en abarcar los procesos y canales, para transmitir información, fomentar la participación y promover la transparencia dentro de la organización. (Shockley - Zalabak, 2018).

Liderazgo: El liderazgo se describe a través de las acciones y comportamiento de los líderes en la organización, los cuales tienen un impacto considerable en el clima laboral y en la motivación de los empleados (Bass, 1985 - 1990).

Participación y Empoderamiento: La participación y el empoderamiento se definen como la involucración de los empleados en la toma de decisiones y la concesión de autonomía y responsabilidad en la ejecución de tareas y proyectos (Conger y Kanungo, 1998)

Gestión del Cambio: define a la gestión del cambio se refiere a los procesos y estrategias aplicadas para implementar modificaciones dentro de las organizaciones, incluyendo aquellas que buscan mejorar el clima laboral y, con ello, la eficiencia y el bienestar de los empleados (Kotter, 1995).

Resiliencia Organizacional: La resiliencia organizacional es la capacidad de la organización para adaptarse y recuperarse de situaciones adversas, manteniendo un clima laboral saludable y productivo incluso en tiempos difíciles (Luthans F, 2017).

Evaluación del Clima Laboral: la evaluación del clima laboral es un proceso sistemático para medir y analizar las percepciones y opiniones de los empleados sobre el entorno organizacional, con el objetivo de identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias de intervención (Schneider B. , 1975).

5. Metodología

5.1 Área de Estudio

La investigación se centró en diagnosticar el clima laboral de los servidores públicos del CASMUL durante el año 2024. De acuerdo con (OAS, s.f.), la provincia de Loja, situada en las latitudes del sur tenía como cabecera cantonal a la ciudad de Loja. Donde se concentraba la mayor parte de su población de 214.296 habitantes de los cuales 203.496 residen en la zona urbana y 10.800 en la rural (INEC, 2022). Existe un fondeo de 101.886 hombres pertenecientes a un 47,5%, y por el otro lado 112,410 mujeres pertenecientes a un 52,5%. La población de estudio de esta investigación se enmarca en los servidores con nombramiento y contrato que trabajan en el Centro de Apoyo Social Municipal de Loja, más conocido como CASMUL, ubicado en la calle Bolívar y 10 de Agosto, en el centro de la ciudad de Loja.

Figura

3

Ubicación del Centro de Apoyo Social Municipal del cantón Loja, (CASMUL)



Ilustración 1 Imagen tomada de la “Pagina web del Municipio del cantón de Loja”.

5.1.1 Descripción del TIC

En esta investigación, el enfoque de análisis y síntesis desempeñó un rol crucial. Se llevó a cabo un análisis detallado de las características y elementos del clima laboral en el CASMUL, lo que implicó un examen exhaustivo de las percepciones, interacciones y dinámicas laborales de los servidores públicos dentro de la institución.

Asimismo, la síntesis que se empleó para integrar teorías y estudios previos sobre el clima laboral en el sector público, lo que permitió obtener conclusiones sólidas y contribuir al desarrollo de nuevo conocimiento en este campo.

Se optó por un método que combinó enfoques inductivo y deductivo. Inicialmente, se aplicó el método inductivo para investigar de manera profunda los aspectos generales relacionados con el clima laboral en el CASMUL, lo que incluyó la identificación del contexto laboral. Luego, se utilizó el método deductivo para formular inferencias y proposiciones generales basadas en los datos recopilados y el análisis realizado. Este enfoque permitió generar conclusiones significativas y ofrecer recomendaciones para mejorar el clima laboral en el CASMUL.

5.1.2 Tipo de investigación

La investigación se llevó a cabo con un estudio descriptivo, enfoque mixto, integrado por métodos, cuantitativos y cualitativos; cuantitativos debido a que se aplican encuestas y entrevistas que generan respuestas numéricas, y cualitativo ya que es aquella que estudia la percepción de cada servidor y sirvió para aplicarla en los análisis. Lo que permitió realizar deducciones y predicciones basadas en la muestra de 41 servidores que trabajan en el CASMUL. Esto brindó la oportunidad de generalizar los resultados obtenidos. En este contexto, se emplearon encuestas como técnica principal, dirigidas a los servidores de la institución.

Tabla 4
Servidores del CASMUL, 2024.

CARGO	HOMBRE	MUJER
Directora		1
Coordinador de Servicios	1	
Secretaria		2
Promotor social	1	2
Asistente Administrativo		6
Analista administrativo		1
Asesor jurídico	1	
Analista jurídico	1	
Coordinador Administrativo	1	
Analista de Talento Humano	2	1
Coordinador de Adquisición		1
Coordinador Técnico	1	
Coordinador de Soporte técnico	1	
Coordinadora Financiera		1

Contadora		1
Auxiliar de contabilidad		1
Tesorera		1
Ayudante de contabilidad		1
Recaudadora		1
Coordinador de Relaciones públicas	1	
Periodista		1
Trabajo Social		1
Analista de bienes		1
Coordinador de centros de atención		1
Coordinador de Planificación	1	
Administradora del Almacén artesanal		1
Archivo	1	
Conserje	2	
Jornalero	1	
Conductor	1	
Total:		25
TOTAL		41

Nota: Elaboración propia por el Investigador. **Fuente:** tomado de encuestas, ficha observación y entrevista realizadas en el CASMUL, 2024.

Para realizar el estudio, se establecieron criterios de inclusión específicos. Los servidores públicos debían cumplir con los siguientes requisitos: Trabajar en el CASMUL, estar disponibles para participar en la encuesta y la entrevista, y tener una experiencia mínima de seis meses en la institución. Por el contrario, se excluyó del estudio a aquellos servidores que no cumplieran con el tiempo mínimo de experiencia requerido, así como al personal que se encontrara en periodo de prueba o en licencia.

5.1.3 *Objetivo 1.*

Para dar cumplimiento al primer objetivo, el cual se centró en “Determinar la situación actual del clima laboral de los servidores del Centro de apoyo social municipal de Loja - CASMUL.”

5.1.3.1 Criterios de Evaluación

5.1.3.1.1 Criterios de Inclusión:

En los criterios de inclusión están los directivos del CASMUL y servidores en General.

5.1.3.1.2 Criterios de Exclusión:

En los criterios de exclusión se encuentran las personas ajenas a la entidad.

5.1.3.2 Ficha de Observación

En primer lugar, para dar cumplimiento se elaboró una ficha de observación que permitió conocer las acciones, estado de las oficinas, el mobiliario, los materiales, los equipos etc., dentro de la institución.

5.1.3.3 Entrevista

En segundo lugar, se empleó un cuestionario compuesto por 12 preguntas abiertas, como parte de la técnica de la entrevista. Estas preguntas estuvieron dispuestas a conocer la percepción interna del ambiente laboral y fueron aplicadas a la máxima autoridad de la institución, la directora, analista de Talento Humano, y Promotora de Proyectos Sociales servidora en ocupar el puesto con más antigüedad en la institución.

5.1.4 Objetivo 2.

Para dar cumplimiento al segundo objetivo específico que se centró en “*Analizar los factores que inciden en el clima laboral en el que se desenvuelven los servidores del CASMUL*”, se optó por utilizar un enfoque mixto que permita estudiar y aplicar modalidades de análisis tanto numérico y teórico, mejorando así la comprensión y análisis de los resultados obtenidos.

5.1.4.1 Encuesta

Se utilizó la técnica de la encuesta, esta herramienta que se aplicó será un cuestionario dirigido a los 41 servidores del CASMUL, lo que permitió conocer los procesos internos y, por ende, comprender la realidad de la institución. El cuestionario cuenta con 9 dimensiones de los autores Litwin y Stringer mismas que son:

- Estructura
- Responsabilidad
- Recompensa

- Riesgos o Desafío
- Calidez y Relaciones
- Apoyo y Cooperación
- Normas y Estándares
- Conflictos
- Identidad

De acuerdo con la teoría Litwin y Stringer, se empleará una estructura formal de encuesta formulada por 53 preguntas para marcar a consideración del encuestado, que considera las dimensiones propuestas por los autores antes mencionados. Cada una de estas dimensiones se evaluó mediante una escala de calificación según la escala de Likert, esta escala permite a los servidores de la institución expresar su percepción con una serie de afirmaciones relacionadas con las dimensiones.

Tabla 5
Escala de Likert.

Valoración	Escala de Likert
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	De acuerdo
4	Totalmente de acuerdo

Nota: Valoración de la escala de Likert

Esta herramienta facilitó el acceso a información sobre los procesos internos, permitiendo conocer la realidad de la institución. La encuesta se aplicó de manera presencial a los servidores del CASMUL.

5.1.5 Objetivo 3.

Para dar cumplimiento al objetivo específico 3 se centró en “*describir estrategias que permitan mejoras en el clima laboral de los servidores del CASMUL*”. Se realizó en base a las respuestas obtenidas en los objetivos anteriores de acuerdo a sus instrumentos utilizados como la ficha de observación, entrevista y encuesta, misma que da paso al planteamiento de estrategias que permitan mejorar el clima laboral en la institución el CASMUL.

Para la obtención de esta propuesta, se utilizó la herramienta llamada matriz FODA que permitió verificar acciones negativas y positivas, ayudando a identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. A partir de este análisis, cabe mencionar que, para la interpretación del clima laboral, será en base al artículo 23 de la Norma Técnica para la medición del Clima Laboral

5.1.5.1 Criterios de evaluación del Clima Laboral

Para evaluar el clima laboral, se consideraron varios factores cruciales dentro de cualquier institución. La percepción de los empleados sobre su entorno laboral se encuentra íntimamente ligada a aspectos como la confianza, la estabilidad, el trabajo en equipo y la colaboración entre colegas, los cuales impactan directamente en la productividad. (Reyes, 2010) logró identificar 6 factores clave para evaluar el clima laboral: comunicación, colaboración, liderazgo, desarrollo profesional, satisfacción y condiciones físicas.

Hablando acerca de la comunicación organizacional debe ser abierta u horizontal, permitiendo que los empleados conozcan los objetivos, necesidades y logros de la organización. La colaboración implica madurez, respeto, comunicación efectiva y confianza entre los miembros del equipo, lo que contribuye a las relaciones humanas de calidad y se refleja en la percepción de los clientes.

El liderazgo, con sus diversos enfoques, es fundamental para la transformación y el éxito organizacional a corto plazo. El desarrollo profesional está relacionado con la preparación académica y las habilidades de los empleados, influenciando en su calidad de vida y en la evaluación de su desempeño laboral.

La satisfacción laboral, guarda concordancia con el reconocimiento del trabajo y las oportunidades de crecimiento, lo que contribuye a la motivación y la productividad.

Las condiciones físicas del ambiente laboral, como la iluminación y equipamiento adecuado, y también influyen en la productividad

5.1.5.2 Herramienta de diagnóstico del Clima Laboral

Los tres elementos fundamentales: 1). La colectividad, que se refiere a unidades sociales o grupos humanos; 2). la frontera que indica la existencia en un entorno exterior a la organización, tanto físico como social; y 3). las metas, que son consideradas de manera codificada e independientes del comportamiento de los miembros de la

organización, pudiendo ser contradictorias entre sí, dentro de las múltiples metas establecidas por la institución (Bernárdez, 2006).

Se destaca la creciente importancia del factor humano, considerándolo clave para el éxito institucional y situando la gestión de Recursos Humanos en el núcleo de la gestión. En la actualidad, se reconoce la vital relevancia de cada elemento para el funcionamiento organizacional, destacando el papel central del factor humano. Son las personas las que dan vida a una organización y sobre quienes recae su éxito o fracaso; son los individuos quienes impulsan la economía de un país y, por tanto, los verdaderos motores del progreso (Gordon, 2003).

A pesar de ello, algunas instituciones carecen de herramientas para medir el clima organizacional, considerando esta tarea como poco relevante para su gestión y resultados. Sin embargo, desconocen que el clima organizacional puede ser un facilitador o un obstáculo para el rendimiento organizacional, influyendo en el comportamiento de quienes conforman. La medición del clima proporciona a los gerentes y directivos herramientas para enfocar sus esfuerzos en los aspectos que impactan positiva o negativamente en la productividad de la organización o área de trabajo.

Para evaluar el clima laboral, se pueden aplicar instrumentos como encuesta a empleados, así como observaciones y entrevistas. Es crucial definir claramente los aspectos a evaluar y diseñar el instrumento de manera precisa. Para diagnosticar problemas organizacionales de forma objetiva, es importante garantizar la independencia entre el investigador y el objetivo del estudio, así como asegurar el anonimato y confidencialidad de los encuestados para fomentar la sinceridad en las respuestas. Además, es crucial proporcionar retroalimentación a los empleados sobre los resultados de la encuesta y mostrar vías de mejora para cambiar su percepción de la organización (Luevano, 2017).

Tabla 6

Indicador de Clima Laboral de la Norma Técnica para medición de clima laboral y cultura organizacional del Servicio Público.

Indicador	Percepción de la Norma Técnica para la medición CL.
Excelente (100% - 90,01%)	La percepción sobre el clima laboral está muy por encima del promedio; lo cual significa que es una fortaleza institucional importante para el logro de los objetivos de la entidad.
Muy bueno (90% -75,01%)	La percepción sobre el clima laboral está por encima del promedio; lo cual significa que si bien es cierto la entidad cuenta con un buen ambiente de trabajo, existen subfactores que pueden ser mejorados y/o sostenidos.
Aceptable (75% - 60,01%)	La percepción sobre el clima laboral está en el promedio, lo cual significa que la entidad cuenta con un ambiente de trabajo normal y existen subfactores que deben ser mejorados y/o sostenidos.
Regular (60% - 40,01%)	La percepción sobre el clima laboral está por debajo del promedio, lo cual significa que la entidad cuenta con un ambiente de trabajo poco adecuado y existe una cantidad importante de subfactores que deben ser mejorados.
Deficiente (menos de 40%)	La percepción sobre el clima laboral está muy por debajo del promedio, lo cual significa que la entidad cuenta con un ambiente de trabajo inadecuado y existe una tendencia marcada que indica que los subfactores que lo componen requieren de medidas puntuales y urgentes para su corrección o mejora.

Nota. Medición del clima laboral *Fuente:* Extraída de la Norma Técnica para la medición del clima laboral art.23.

6. Resultados

6.1 Objetivo 1.

“Determinar la situación actual del clima laboral de los servidores del Centro de apoyo social municipal de Loja - CASMUL.”

Los hallazgos obtenidos a partir de las herramientas utilizadas, específicamente la “ficha de observación y las entrevistas”, revelaron deficiencias significativas en varios aspectos del entorno laboral. La ficha de observación permitió identificar tanto el físico como estructural de la institución. Por otro lado, las entrevistas, realizadas a la directora del CASMUL, al Analista de Talento Humano y a la Promotora de Proyectos Sociales, quien tiene la mayor antigüedad en la institución, aportaron información valiosa sobre la percepción del clima laboral y las áreas que requieren atención

Se identificaron problemas en la señalética y los equipos de seguridad, lo que representa un riesgo para la seguridad de los empleados. Aunque las oficinas se mantienen limpias y bien iluminadas, se encontraron problemas de ergonomía y un desgaste notable en los equipos de oficina.

En cuanto a los factores estructurales, se destacó la cordialidad y empatía entre los compañeros de trabajo; Sin embargo, también se señalaron áreas de mejora en la comunicación y el reconocimiento formal. Además, muchos empleados tienen poco conocimiento sobre la estructura organizativa y no existe un manual de funciones, lo que dificulta el desempeño laboral, esto se tomó en cuenta a través de la herramienta de la entrevista.

El análisis del clima laboral también incluyó la evaluación de factores personales y de comportamiento organizacional. Se encontró que una parte significativa del personal se siente capaz y motivada para cumplir con su trabajo, aunque también se reportó que muchos experimentan estrés bajo presión. En general, el clima laboral se califica como poco adecuado, lo que indica un estado inadecuado del clima laboral en la institución.

Estos resultados proporcionan una visión integral del clima laboral en el CASMUL y sugieren la necesidad de implementar mejoras en varias áreas para fomentar un entorno de trabajo más seguro y productivo.

6.1.1 Factores físicos

6.1.1.1 Condiciones de Edificio

En la visita a las instalaciones del edificio se observó una notable deficiencia en la exhibición de señalética y equipos de seguridad que son esenciales en una organización. No se han podido visualizar botiquines de primeros auxilios ni artículos de equipo y herramienta contraincendios en las áreas comunes ni en las oficinas de los servidores, lo cual representa un riesgo significativo para la seguridad de los ocupantes.

Adicionalmente, aunque la señalética de las oficinas de los servidores está en perfectas condiciones y debidamente ubicada de acuerdo a su función, la ausencia de equipos de primeros auxilios y emergencia en las áreas accesibles y preocupante.

6.1.1.2 Condiciones de oficinas:

Se pudo apreciar que 26 oficinas son agradables en varios aspectos. En términos de luminaria, todas las oficinas cuentan con luz blanca, lo que contribuye a un ambiente bien iluminado. En cuanto a la ventilación, aunque el lugar no dispone de aire acondicionado, la temperatura se mantiene moderada, creando un entorno confortable. El aseo es impecable, en áreas comunes, como los baños, las oficinas, etc., mantiene el lugar limpio y ofrece una impresión positiva a todos los visitantes.

De acuerdo con las opiniones de los servidores que fueron entrevistados de la institución, expresaron que están satisfechos en cuanto a su área de trabajo, sin embargo, de acuerdo al testimonio impartida por un servidor existe una oficina compartida por varios servidores que se vuelve inestable, ya que su ergonomía aumenta la incomodidad en los trabajadores por la inadecuada posición de los escritorios, lo que hace difícil poder movilizarse en la oficina.

6.1.1.3 Suministros y equipos de oficina

Se ha observado que los suministros de oficina tales como hojas, carpetas, esferos, etc., en CASMUL se encuentran en un estado general aceptable. Sin embargo, se ha detectado los equipos y menaje de oficina presentan un desgaste considerable, lo que podría afectar su funcionalidad y eficiencia en el trabajo diario. Según las entrevistas realizadas, estos suministros han superado en algunos casos su vida útil, aunque continúan siendo esenciales para los empleados. El equipo de cómputo, en su mayoría, tiene una antigüedad estimada alrededor de 8 años, lo cual puede impactar negativamente en el rendimiento. Por otro lado, el mobiliario se encuentra en buenas condiciones y sigue

siendo funcional, No obstante, el servicio de internet es de calidad regular, lo cual dificulta la eficiencia en el desempeño de las funciones de los servidores.

6.1.1.4 Estructura

a). cordialidad, empatía y atención,

Durante las observaciones y entrevistas realizadas, se pudo constatar que existe una cordialidad notable entre los compañeros de trabajo y con el público. La amabilidad y disposición para ayudar son evidentes en todas las interacciones, lo que contribuye a un ambiente laboral armonioso y colaborativo.

De acuerdo, a las entrevistas realizadas a los tres miembros claves del personal: la directora, el analista de talento humano, y la promotora de proyectos. Todos coincidieron en que la institución se esfuerza por brindar una excelente atención al servicio público. Este compromiso con atención al cliente es un aspecto crucial observado, ya que el personal demuestra un alto grado de empatía y una genuina preocupación por las necesidades de los usuarios.

6.1.1.5 Tamaño de la organización y condiciones de la estructura formal

Según las observaciones y entrevistas realizadas en el CASMUL, se destacan fortalezas en el liderazgo efecto y el compromiso entre los empleados. Sin embargo, se identificaron áreas de mejora en la comunicación y el reconocimiento formal. La cordialidad, empatía y atención son aspectos positivos, mientras que el tamaño de la organización presenta tanto ventajas como desventajas, se menciona que el tamaño pequeño de la organización más directa, como desventajas (aunque también puede dar lugar a comentarios negativos que afectan la moral y el compañerismo de estos empelados). Se ha señalado que aumentar la visibilidad de los elementos filosóficos de la institución en las instalaciones podría ser beneficioso para reforzar el compromiso y la aleación con los objetivos institucionales

Algunos puntos clave que se tomaron en cuenta en la entrevista fueron la opinión de la directora, que plantea implementar un sistema de reconocimiento para motivar a su equipo de trabajo.

Por otro lado, se observó una falta de visibilidad de los elementos filosóficos de la institución, lo que podría ser crucial en el desempeño de los servidores.

6.2 Objetivo 2.

“Analizar los factores que inciden en el clima laboral en el que se desenvuelven los servidores del CASMUL”

Por otra parte, el segundo objetivo de la investigación, se planteó investigar el clima laboral que se desarrolla entre los servidores del Centro de Apoyo Social Municipal de Loja. Para su aplicación, se utilizó una encuesta propuesta por los autores de Litwin y Stringer (1968) el cual se encuentra compuesta por 53 preguntas y 9 dimensiones que son:

- Estructura
- Responsabilidad
- Recompensa
- Riesgos o Desafío
- Calidez y Relaciones
- Apoyo y Cooperación
- Normas y Estándares
- Conflictos
- Identidad

En función al análisis de la información obtenida durante la investigación se plantea la siguiente ponderación por cada una de las respuestas de acuerdo con su dimensión.

Tabla 7

Rango para la interpretación de resultados.

Opciones de respuesta	Puntuación
Muy en desacuerdo	0 – 1
En desacuerdo	1,02 – 2
De acuerdo	2,01 – 3
Muy de acuerdo	3,01 - 4

Nota. Interpretación de los resultados por rango

Así mismo, se realizó la interpretación de los resultados según las nueve dimensiones, lo cual permite una comprensión profunda de los datos obtenidos.

6.2.1 Dimensión Estructura

Tabla 8

Dimensión Estructura

Alternativas	Promedio
-En esta organización las tareas están claramente definidas	2,76
-En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas	2,73
-En esta organización se tiene claro con quien manda y toma las decisiones	3,00
-Conozco claramente las políticas de esta organización	3,27
-Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización	3,22
-En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas	2,20
-El exceso de reglas, detalles administrativos y tramites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).	2,56
-Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación	2,73
-En esta organización se tiene claro a quien reportar	2,54
-la directora muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos que estén claros y se cumplan	2,71

Nota. La Tabla proporcional información de la alternativa y promedio de la dimensión de Estructura

En la primera dimensión del estudio *estructura*, se puede apreciar que la mayoría de los servidores y trabajadores tienen un nivel de acuerdo en cuanto tener el conocimiento de las correspondientes políticas de la organización con una puntuación dada de (3,27), indicando una satisfacción significativa, lo que sugiere que los empleados se sienten informados y alineados con las directrices establecidas, contribuyendo y fortaleciendo que el ambiente de trabajo sea más organizado y eficiente. Sin embargo, la claridad sobre a quién reportar muestra una estimación menor de (2,54), esta cifra indica una insatisfacción en este aspecto, esto se debe a que, los empleados no tienen una comprensión clara de la cadena de mando, aunque la falta de claridad en este sentido puede generar confusión y desorganización, afectado negativamente la dinámica del equipo y la efectividad en la toma de decisiones.

6.2.2 Dimensión Responsabilidad

Tabla 9

Dimensión de Responsabilidad

Alternativas	Promedio
-Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.	2,90
-A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.	2,95
-Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer del resto yo soy responsable por el trabajo realizado	3,12
-En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.	2,76
-Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas	2,51
-En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.	2,95
-En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades	3,24

Nota. Tabla La tabla proporciona información de las alternativas y promedios de la dimensión Responsabilidad

Según los resultados de la segunda dimensión, que aborda la confianza, autonomía y responsabilidad, se evidencia que, en la mayoría de las alternativas presentan un grado regular de respuestas. Es relevante destacar que la afirmación “En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades” obtuvo una consideración de (3,24), indicando un alto nivel de acuerdo con esta problemática. Esto sugiere que, los empleados reconocen una falta de responsabilidad en sus acciones, lo que puede afectar negativamente el clima laboral y la eficacia organizacional. Por otro lado, la afirmación “Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas” percibió un cotejo de (2,51), reflejando un menor acuerdo con esta filosofía, esta discrepancia entre la alta puntuación sobre la falta de asunción de responsabilidad y la baja puntuación en la filosofía de autonomía, esto puede ser porque, aunque la organización promueva la resolución autónoma de problemas, los empleados

pueden no sentirse capacitados o motivados para asumir esa responsabilidad con la organización.

6.2.3 Dimensión Recompensa

Tabla 10

Dimensión de Recompensa

Alternativas	Promedio
-En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.	1,73
-Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.	1,88
-Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	1,88
-En esta organización hay mucha crítica.	3,22
-En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.	2,93
-Cuando cometo un error me sancionan.	2,49

Nota. La tabla proporciona información de las alternativas y promedios en cuanto a la dimensión Recompensa

Concerniente a la información de la tabla 10 sugiere que la crítica en la organización tiene una consideración de (3,22), lo que revela que los empleados están más de acuerdo con la presencia de críticas que con el sistema de promoción, que solo obtuvo una valoración de (1,73), Esta gran diferencia indica que los empleados perciben un ambiente donde las críticas son más frecuentes o aceptadas que un sistema de promoción efectivo. La puntuación más baja del sistema de promoción refleja la insatisfacción con la forma de reconocer y recompensar los logros de los empleados. Esto puede ser porque la percepción del sistema de promoción no es justo, generando a su vez desmotivación, dada por el discernimiento negativo de los empleados de la institución, se destaca la necesidad de mejorar tanto en el sistema de reconocimiento como en la gestión de críticas.

6.2.4 Dimensión Desafío

Tabla 11

Dimensión de Desafío

Alternativas	Promedio
-La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero correctamente.	2,32
-En esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos	2,61
-En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente.	2,61
-La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.	2,63
-Aquí la organización se arriesga por una buena idea-	2,37

Nota. a tabla proporciona información de las alternativas y promedios en cuanto a la dimensión Desafío

De acuerdo con la tabla 11 de la presente dimensión, relacionada con la actitud de la organización hacia la toma de riesgos, los resultados señalan que la toma de decisiones en el CASMUL tiene una valoración de (2,63), lo que señala un enfoque cauteloso que prioriza la efectividad. Por el contrario, la filosofía por avanzar a largo plazo, implica en realizar las tareas de manera lenta pero correcta, obteniendo una estimación de (2,32). Esta diferencia sugiere que la organización valora más la toma de decisiones cuidadosas que el progreso gradual. Esto puede explicarse debido a que, la mayor puntuación en la toma de decisiones con precaución refleja una preferencia por minimizar riesgos como: financieros, operativos, de seguridad, y reputaciones; lo que a su vez asegura un resultado óptimo en las acciones emprendidas.

6.2.5 Dimensión Relaciones

Tabla 12

Dimensión de Relaciones

Alternativas	Promedio
-Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa	2,22
-Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones	2,07
-Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización	2,32
-las personas en esta organización tienen a ser frías y reservadas entre sí.	2,49
-Las relaciones jefe-trabajador tienen a ser agradables.	2,24

Nota. La tabla proporciona información de las alternativas y promedios en cuanto a la dimensión Relaciones

Considerando los resultados de la tabla 12 sobre la dimensión de relaciones interpersonales entre jefes y servidores apunta que la mayoría de la población estudiada tiende a ser fría y reservada, con una apreciación de (2,49), por el contrario, la percepción de un clima laboral agradable y sin tensiones es aún más baja, con una estimación de (2,07). Esta diferencia, propone que las dificultades en la comunicación e interacción entre los empleados son significativas, lo que puede afectar negativamente la colaboración. La puntuación más baja en el clima laboral puede reflejar una falta de conexión y empatía entre los empleados. Esto ocurre debido a que, no se resalta la necesidad de mejorar la gestión relaciones para fomentar un ambiente laboral más positivo y armonioso, promoviendo en sí la productividad y el trabajo en equipo.

6.2.6 Dimensión Cooperación

Tabla 13

Dimensión de Cooperación

Alternativas	Promedio
-En esta organización exige un rendimiento alto	2,95
-La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.	3,07
-En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal	2,56
-La dirección piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien.	2,63
-Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.	2,24
-Me siento orgulloso de mi desempeño	3,37

Nota. La tabla proporciona información de las alternativas y promedios en cuanto a la dimensión Cooperación

Referente a la tabla 13 de cooperación, la información expresa que en el CASMUL se prioriza la mejora continua y la excelencia en el desempeño laboral, con una estimación de (3,07) en la creencia de que todo trabajo es mejorable. En cambio, la importancia de mantener buenas relaciones interpersonales recibe una valoración significativamente más baja de (2,24). Esto insinúa, que la organización valora más la eficiencia laboral que las relaciones entre los empleados, esta orientación se debe a que, una cultura organizacional se centra más en resultados que en la cohesión del equipo.

6.2.7 Dimensión Estándares

Tabla 14

Dimensión de Estándares

Alternativas	Promedio
-Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.	2,78
-Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización	1,88
-Las personas dentro de esta organización confían una en la otra.	2,88
-Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.	2,66
-La filosofía del municipio enfatiza el factor humano (Como se sienten las personas, etc).	2,32

Nota. La tabla proporciona información de las alternativas y promedios en cuanto a la dimensión Estándares

En la presente tabla 14 comprende qué en el CASMUL, los empleados manifiestan tener un nivel de confianza entre ellos resaltándolo con (2,88) elocuentemente más alto que la marcación de (1,88) en cuanto, a la comunicación de los jefes sobre las aspiraciones de los empleados. Esta diferencia, aconseja que la interacciones y confianza entre compañeros son más sólidas que la comunicación de los líderes sobre las metas de los servidores. Esto se origina debido a que, la puntuación más baja está en la comunicación lo que refleja una falta de atención por parte de la dirección hacia las aspiraciones de los empleados, lo que podría afectar negativamente en la percepción de apoyo y desarrollo profesional dentro de la organización,

6.2.8 Dimensión Conflicto

Tabla 15

Dimensión de Conflicto

Alternativas	Promedio
-En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.	2,39
-La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.	2,29
-Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.	2,27
-Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	2,83
-Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.	2,56

Nota. La tabla proporciona información de las alternativas y promedios en cuanto a la dimensión Conflicto

La tabla 15 analizada sobre los datos del manejo de conflictos en el CASMUL muestra que los empleados se sienten capacitados para expresar sus opiniones, incluso en desacuerdo con sus jefes, con una estimación de (2,83). Sin embargo, la percepción de que los jefes fomentan discusiones abiertas entre los empleados es parcialmente más baja, con una asimilación de (2,27). Esta discrepancia es debido a que, los empleados se sienten mas libres al momento de expresar sus opiniones, mientras que la falta de estímulo por parte de los lideres para resolver un dialogo abierto puede limitar la efectividad de la comunicación y la colaboración en la organización.

6.2.9 Dimensión Identidad

Tabla 16

Dimensión de Identidad

Alternativas	Promedio
-Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.	2,61
-Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.	2,59
-siento que hay lealtad por parte del personal hacia la organización	2,78
-En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses	2,00

Nota La tabla proporciona información de las alternativas y promedios en cuanto a la dimensión Identidad

En base a la tabla 16 sobre la dimensión de identidad, demuestra que la percepción de lealtad hacia la organización es de (2,78), lo que revela tener un nivel de acuerdo relativamente positivo. Por otro lado, la preocupación por los intereses individuales dentro del entorno laboral tiene una puntuación notoriamente baja. Esta diferencia es debido a, aunque hay un sentido de lealtad hacia la organización, también prevalece un enfoque en intereses personales, lo cual afecta la cohesión y el entorno laboral.

6.3 Resumen comparativo de parámetros

Después de recopilar los datos de las nueve dimensiones, se llevó a cabo una ponderación promedio para cada una de ellas con el fin de evaluar la influencia positiva o negativa de estos factores en el clima laboral del Centro de Apoyo Social Municipal de Loja, CASMUL.

Tabla 17

Promedios por dimensión

Dimensión	Promedio	por
	Dimensión	
Estructura	2,77	
Responsabilidad	2,92	
Recompensa	2,35	
Desafíos	2,51	
Relaciones	2,27	
Cooperación	2,80	
Estándares	2,50	
Conflicto		2,47

Identidad	2,49
-----------	------

Nota. La tabla expresa los promedios por dimensión

Una vez tomado en cuenta la tabla sobre los promedios por dimensión, se hizo hincapié en aquellas que tienen promedios menores a 2,51 para posteriormente redactar estrategias de mejora en base a un clima laboral mejor.

- Recompensa = 2,35
- Relaciones = 2,27
- Estándares = 2,50
- Conflicto = 2,47
- Identidad = 2,49

6.4 Objetivo 3.

“Describir estrategias que permitan mejorar el clima laboral de los servidores del CASMUL”

La matriz FODA se convierte en una herramienta valiosa para diagnosticar y mejorar el clima laboral de los servidores del Centro de Apoyo Social Municipal de Loja (CASMUL). Para ello, se utilizó una matriz FODA y matriz de estrategias, que facilitó la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas dentro de la organización. Este análisis no solo se centra en las condiciones técnicas del trabajo, sino que también considera las necesidades sociales y emocionales de los servidores y trabajadores, alienándose con los principios de la teoría de Relaciones Humanas impartida por Elton (Mayo, 1930), y la teoría del clima organizacional de Litewin y Stringer (1968).

Tabla 18

Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<p>-Existe un ambiente de cordialidad notable entre los compañeros de trabajo y con el público, lo que contribuye a un entorno laboral armonioso.</p> <p>-Los servidores tienen un alto nivel en cuanto a la claridad de las políticas organizacionales, lo que refleja una buena comunicación interna.</p> <p>-El compromiso del personal muestra un grado de disposición para ayudar, lo que mejora la atención al cliente.</p>	<p>-Implementar un sistema de reconocimiento, para los empleados que tengan un buen desempeño, incrementando el nivel de motivación y satisfacción laboral</p> <p>-Implementar herramientas de comunicación entre los directivos y el personal de las diferentes áreas operativas, promoviendo la comunicación efectiva utilizando los mecanismos de participación, lo que ayudaría aclarar dudas por parte de los colaboradores y presentar propuestas, mejorando el ambiente laboral y la confianza hacia la institución.</p> <p>-Adquisición de equipos tecnológicos y suministros de oficina, esto podría mejorar la eficiencia y el desempeño de los servidores.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>-Carencia de autonomía financiera limita la capacidad del CASMUL para gestionar recursos de manera eficiente y responder a las necesidades de la población.</p>	<p>-La existencia de servicios similares ofrecidos por el Centro de Atención Social Matilde Hidalgo puede desviar los usuarios, afectando la demanda de los servicios del CASMUL.</p>

<p>-La incomodidad en la adecuación de los espacios y el exceso de personal en las oficinas puede afectar la productividad y el bienestar de los empleados, generando un ambiente laboral poco óptimo.</p> <p>-La ausencia de información sobre cómo se desarrollan los proyectos ejecutados pueden generar desconfianza y falta de compromiso entre los empleados afectando la efectividad de las iniciativas.</p>	<p>-La presencia de excesivas reglas y trámites administrativos puede limitar la innovación y productividad, afectando la satisfacción de los usuarios.</p> <p>-La falta de un sistema de reconocimiento y recompensas puede llevar a la desmotivación de los empleados, impactando negativamente en la calidad del servicio.</p> <p>-La falta de claridad sobre a quién reportar y la ambigüedad en la definición de tareas pueden generar conflictos y desorganización dentro del equipo.</p>
---	---

Nota. Matriz FODA tomando como referencia la información de la Ficha de Observación, Entrevistas y Encuestas Fuente: Elaboración propia

Tabla 19

Matriz de Estrategias

FACTORES INTERNOS	F – FORTALEZAS	D – DEBILIDADES
	<p>F1: Existe un ambiente de cordialidad notable entre los compañeros de trabajo y con el público. Lo que contribuye a un entorno laboral armonioso.</p> <p>F2: Los servidores tienen un alto nivel en cuanto a la claridad de las políticas organizaciones, lo que refleja una buena comunicación interna.</p> <p>F3: El compromiso del personal muestra un grado de disposición para ayuda, lo que mejora la atención al cliente.</p>	<p>D1: Carencia de autonomía financiera limita la capacidad del CASMUL para gestionar recursos de manera eficiente.</p> <p>D2: La incomodidad en la adecuación de los espacios y el exceso de personal en las oficinas puede afectar la productividad y el bienestar de los empleados, generando un ambiente laboral poco optimo.</p> <p>D3: La ausencia de información sobre cómo se desarrollan los proyectos ejecutados pueden generan desconfianza y falta de compromiso entre los empleados afectando la efectividad de las iniciativas.</p>
FACTORES EXTERNOS	FO – ESTRATEGIAS	DO – ESTRATEGIA
O – OPORTUNIDADES	FO – ESTRATEGIAS	DO – ESTRATEGIA
<p>O1: Implementar un sistema de reconocimiento, para que tengan un buen desempeño, incrementando el nivel de motivación y satisfacción laboral.</p>	<p>F1, F3, O1</p> <p>Implementar un sistema de reconocimiento para los empleados que destaquen en su desempeño, aprovechando el ambiente de</p>	<p>D1, O4</p> <p>Ofrecer capacitaciones sobre gestión financiera y recursos para que el personal adquiera habilidades que les permitan gestionar mejor los</p>

<p>O2: Implementar herramientas de comunicación entre los directivos y el personal de las diferentes áreas operativas, promoviendo la comunicación efectiva utilizando mecanismos de participación, lo que ayudaría aclarar dudas por parte de los colaboradores y presentar propuestas, mejorando el ambiente laboral y la confianza hacia la institución</p> <p>O3: Adquisición de equipos tecnológicos y suministros de oficina, esto podría mejorar la eficiencia y el desempeño de los servidores</p>	<p>cordialidad y compromiso del personal para incrementar la motivación y satisfacción laboral.</p>	<p>recursos disponibles y proponer mejoras. Esto ayudaría a aliviar la falta de autonomía y a responder mejor a las necesidades de la población.</p>
<p>A – AMENAZAS</p>	<p>FA – ESTRATEGIA</p>	<p>DA – ESTRATEGIA</p>
<p>A1: La existencia de servicios similares ofrecidos por el Centro de Atención Social Matilde Hidalgo puede desviar los usuarios, afectando la demanda de los servicios del CASMUL.</p> <p>A2: La presencia de excesivas reglas y trámites administrativos puede limitar a la innovación y productividad, afectando la satisfacción de los usuarios.</p>	<p>F2, A4</p> <p>Capacitar al personal directivo, administrativo y operativo sobre los temas de estructura organizativa, además el área de talento humano desde un enfoque de la salud mental, clarificando la cadena de mando para minimizar la ambigüedad en las tareas y conflictos, promoviendo así un ambiente de trabajo organizado y eficiente.</p>	<p>D2, A2</p> <p>Mejorar la educación de los espacios de trabajo mediante la restructuración y mantenimiento de las oficinas, lo que puede ayudar a mitigar los efectos negativos de la burocracia excesiva y mejorar la movilidad y el bienestar de los empleados.</p>

<p>A3: La falta de un sistema de reconocimiento y recompensas puede llevar a la desmotivación de los empleados, impactando negativamente en la calidad del servicio.</p> <p>A4: La falta de claridad sobre a quién reportar y la ambigüedad en la definición de tareas puede generar conflictos y desorganización dentro del equipo.</p>		
--	--	--

Nota. Estrategias tomadas en base a la combinación de la Matriz FODA.

Se identifican claramente la mayor fortaleza en el CASMUL es el ambiente de cordialidad y el compromiso del personal, lo que permite implementar un sistema de reconocimiento que incremente la motivación y satisfacción laboral. Por otro lado, la mayor debilidad es la falta de autonomía financiera y la ausencia de información sobre cómo se desarrollan los proyectos ejecutados, esto limita la capacidad de gestionar recursos de manera eficiente y responder a las necesidades de la población como también generar desconfianza y falta de compromiso entre los empleados, y el exceso de personal en áreas reducidas, lo que puede afectar la productividad y el bienestar de los empleados.

6.5 Objetivo General.

Analizar el clima laboral de los servidores del Centro de Apoyo Social Municipal de Loja (CASMUL) en el año 2024, para desarrollar estrategias que permitan mejorar el ambiente de trabajo.

Para interpretar el objetivo general de la investigación se llevó a cabo un análisis de los indicadores establecidos por parte de la Norma Técnica para la medición del clima laboral emitida por el Ministerio de Trabajo, todo ello en relación al promedio porcentual mismo que fue obtenido a través de la encuesta aplicada a los servidores del CASMUL.

Tabla 20

Porcentaje promedio de la Dimensión

Dimensión	Porcentaje por Dimensión
Estructura	13,07
Responsabilidad	9,64
Recompensa	6,66
Desafíos	5,91
Relaciones	5,35
Cooperación	7,94
Estándares	5,90
Conflicto	5,82
Identidad	4,71
Porcentaje promedio de los encuestados	65,00

Nota. Tabla expresa el porcentaje de las dimensiones en cuanto al clima laboral

Según los resultados obtenidos, el clima laboral en el CASMUL se encuentra en un nivel aceptable, promediado un 65% lo que indica que el ambiente laboral es normal, sin embargo, existen áreas que requieren mejoras y mantenimiento.

Finalmente, los resultados del estudio revelaron que el clima laboral de los servidores encuestados en CASMUL se sitúa dentro del rango aceptable, según la Norma Técnica para la medición del clima laboral, con un indicador entre el 60,01% y el 75%. Esto sugiere que la institución cuenta con un ambiente laboral estándar. Aunque se identificaron áreas que podrían ser mejoradas o mantenidas.

7. Discusión

7.1 Objetivo específico 1

El primer objetivo del estudio se enfocó en “Determinar la situación actual del clima laboral de los servidores del centro de apoyo social municipal de Loja (CASMUL)”. Los hallazgos revelan una mezcla de características positivas y negativas en los factores físicos y estructurales del entorno laboral. Según Espinosa (2018), el factor físico es fundamental para el bienestar de los empleados y se observó que las condiciones de las oficinas son limitadas, lo que impacta negativamente en el desarrollo eficiente de las actividades por ende no se cumple. Este hallazgo es consistente con el artículo 22 de la Ley Orgánica del Servicio Público, que garantiza a los servidores el derecho a trabajar en un entorno adecuado, lo que implica que las condiciones físicas deben ser propicias para la salud y el bienestar de los trabajadores. Además, el artículo 42 del Código de trabajo establece que es responsabilidad del empleador garantizar instalaciones apropiadas y condiciones laborales que no comprometan la salud de los trabajadores. Esto abarca elementos como la ergonomía del lugar de trabajo, así como la ventilación y la iluminación, entre otros aspectos.

Además, Aguirre (2018), al referirse a la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo, enfatiza la importancia de las interacciones sociales en el entorno laboral. Se destaca que la cordialidad y la empatía entre los colaboradores son aspectos positivos que contribuyen a un clima laboral favorable. Sin embargo, la presencia de murmuración entre los empleados se identificó como un factor negativo que puede deteriorar la comunicación interna. Esto sugiere que, aunque la teoría de las relaciones humanas es válida en parte, la existencia de un ambiente no completamente positivo limita su efectividad. La cordialidad y la empatía son esenciales, pero deben ser acompañadas de una comunicación clara y abierta para que el clima laboral será realmente constructivo.

7.2 Objetivo específico 2

El segundo objetivo del estudio se centró en “Analizar los factores que inciden en el clima laboral que se desenvuelven en los servidores del Centro de Apoyo Social Municipal de Loja (CASMUL)”. Para ello, se utilizó un cuestionario basado en la metodología de Litwin y Stringer (1968), que permitió identificar dimensiones clave que la estructura organizativa, la responsabilidad y la comunicación son factores críticos que influyen en la motivación y el comportamiento de los empleados.

La estructura organizativa se refiere a cómo se distribuyen las responsabilidades y las decisiones dentro de la institución. Un diseño claro y bien definido puede facilitar la colaboración y la eficiencia, mientras que una estructura confusa puede generar frustración y desmotivación entre los servidores. La responsabilidad, por su parte, está relacionada con la confianza que se otorga a los empleados para que tomen decisiones y asuman tareas, lo que puede aumentar su sentido de pertenencia y compromiso con la organización. La comunicación, como tercer factor, es esencial para mantener un flujo de información adecuado, lo que permite a los empleados sentirse informados y valorados dentro de su entorno laboral.

La teoría de Likert, citada por Forenhand y Gilmer (1965), respalda estos hallazgos al enfatizar la importancia de un clima organizacional positivo para el rendimiento laboral. Un ambiente de trabajo que fomente la participación, la colaboración y el reconocimiento puede llevar a un aumento en la satisfacción y la productividad de los empleados. Sin embargo, el estudio también identificó que la falta de reconocimiento y la recompensa se presenta como un obstáculo significativo para un clima laboral saludable. Este hallazgo contrasta con la teoría que sugiere un ambiente de trabajo positivo debe incluir estos elementos, lo que indica que, a pesar de la existencia de factores favorables, la ausencia de un sistema de reconocimiento puede limitar el potencial de motivación y desempeño de los servidores.

7.3 Objetivo específico 3

El tercer objetivo del estudio se centró en “Describir estrategias que permitan mejorar el clima laboral de los servidores del Centro de Apoyo Social Municipal de Loja (CASMUL)”. Los estudios de Rodríguez (2015) destacan la importancia de adoptar un enfoque que priorice las relaciones humanas y la comunicación abierta. Este enfoque es fundamental para crear un ambiente de trabajo positivo, lo que se alinea con la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo, analizada por Aguirre (2018), que subraya la relevancia de las interacciones sociales y el bienestar emocional de los empleados en la mejora del clima organizacional.

Los resultados del estudio sugieren que la implementación de un sistema de reconocimiento y la promoción de la participación activa de los servidores en la toma de decisiones son estrategias efectivas para mejorar el clima laboral. Estas estrategias no solo fomentan un sentido de pertenencia y motivación entre los empleados, sino que

también contribuyen a un ambiente de trabajo más colaborativo y dinámico. La teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer (1968) respalda estos hallazgos al enfatizar que la percepción del entorno laboral influye significativamente en la motivación y el comportamiento de los empleados.

Además, la promoción de la participación activa en la toma de decisiones permite a los servidores sentirse valorados y escuchados, lo que puede aumentar su compromiso con la organización. Este enfoque participativo es esencial para fortalecer la cohesión del equipo y mejorar la comunicación interna, aspectos que son críticos para un clima laboral saludable.

Por ende, las estrategias propuestas en el estudio son coherentes con la literatura existente y respaldadas por teorías relevantes en el campo del clima organizacional. Concluyendo que se pueden desarrollar estrategias efectivas para mejorar el clima laboral, lo que sugiere que la implementación de estas podría tener un impacto positivo en la satisfacción y el rendimiento de los servidores del CASMUL.

7.4 Objetivo General

La discusión en torno al objetivo general de “Analizar el clima laboral de los servidores del Centro de Apoyo Social Municipal de Loja (CASMUL) en el año 2024, para desarrollar estrategias que permitan mejorar el ambiente laboral”. Se fundamentó en la necesidad de comprender las dinámicas y percepciones que influyeron en el ambiente de trabajo de esta institución. Para ello, se consideraron diversos autores y teorías que aportaron un marco teórico sólido para el análisis.

En primer lugar, el estudio de Espinoza (2018) destacó la importancia de los factores físicos en el clima laboral, señalando que las condiciones de las oficinas y los suministros de trabajo fueron cruciales para el bienestar y desempeño de los empleados. Esto sugirió que un entorno físico adecuado podría contribuir significativamente a la satisfacción laboral y, por ende, al clima organizacional

Asimismo, la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton (Mayo, 1930), analizada por Aguirre (2018), resaltó la relevancia de las interacciones sociales y el bienestar emocional de los empleados en la mejora del clima laboral. Esta perspectiva fue fundamental, ya que enfatizó que el comportamiento laboral estuvo influenciado por las relaciones interpersonales dentro de la organización.

Asimismo, esta teoría analizada por Aguirre (2018), resaltó la relevancia de las interacciones sociales y el bienestar emocional de los empleados en la mejora del clima laboral. Esta perspectiva fue fundamental, ya que enfatizó que el comportamiento laboral estuvo influenciado por las relaciones interpersonales dentro de la organización. En el caso del CASMUL, se observó que, a pesar de la buena comunicación interna y la cordialidad entre los colaboradores, no era eficiente, por lo tanto, no se cumple esta teoría, persistiendo problemas por los comentarios no apropiados, que pudieron afectar negativamente el ambiente de trabajo.

Por otro lado, los estudios Cevallos y Romero (2022) sugirieron que fue esencial adoptar un enfoque que priorizara las relaciones humanas y la comunicación abierta para mejorar el clima laboral. Esto se alineó con los hallazgos del estudio, que indicaron que la implementación de un sistema de reconocimiento y la promoción de la participación de los servidores en la toma de decisiones fueron estrategias efectivas para mejorar el clima laboral.

Por otro lado, en cuanto a la teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer (1968) tiene un cumplimiento de 65% reflejada en la tabla (20), en cuanto a lo que se pudo diagnosticar con la teoría, si bien se respalda el cumplimiento del 65%, el restante hace referencia al hecho de que deben mejorar subfactores mínimos, como por ejemplo los servidores del CASMUL no reciben recompensas por su buen desempeño, como también las relaciones entre jefe y servidores tiende a ser fría y también a existir el ámbito de comentarios negativos afectando el clima laboral, y también los empleados se ven en no tener totalmente clara la comprensión de la cadena de mando, generando en este sentido confusión y desorganización en el equipo y la efectividad en la toma de decisiones. Cabe recalcar que la importancia de desglosar el clima organizacional en 9 dimensiones específicas ha sido útil para comprender de mejor las dinámicas internas que afectan tanto al individuo y general a la organización.

Finalmente, el análisis de la matriz FODA permitió identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrentó el CASMUL en relación con su clima laboral. Este enfoque analítico fue crucial para desarrollar estrategias que no solo abordaran los problemas existentes, sino que también potenciaran los aspectos positivos del ambiente de trabajo.

Por lo tanto, el análisis del clima laboral en el CASMUL deberá considerar tanto los factores físicos como las relaciones interpersonales y la comunicación. Las estrategias propuestas, basadas en la literatura existente, tuvieron el potencial de mejorar significativamente el ambiente de trabajo, contribuyendo así al bienestar y la satisfacción de los servidores públicos en esta institución.

8. Conclusiones

Se concluyó que el clima laboral en el CASMUL presenta tanto características positivas como negativas. Las condiciones físicas de las oficinas son limitadas, lo que impacta negativamente en el desarrollo eficiente de las actividades, en concordancia con la Ley Orgánica del Servicio Público y el Código de trabajo, que garantizan un entorno adecuado para los servidores. Además, aunque se observó cordialidad y empatía entre los colaboradores, la presencia de murmuraciones afecta la comunicación interna. Por lo tanto, es necesario mejorar las condiciones físicas del entorno laboral y fomentar una comunicación más saludable para optimizar el clima laboral en la institución.

Los factores analizados, como la estructura organizativa, la responsabilidad y la comunicación, son críticos para la motivación y el comportamiento de los empleados. Un diseño organizativo claro y una comunicación efectiva son esenciales para un clima laboral positivo. Sin embargo, la falta de reconocimiento y recompensas se identificó como un obstáculo significativo. Por lo tanto, se concluye que es fundamental implementar estrategias de reconocimiento recompensas para mejorar la percepción del clima laboral y potenciar el rendimiento de los servidores.

Se concluyó que la implementación de un sistema de reconocimiento y la promoción de la participación activa de los servidores en la toma de decisiones son estrategias efectivas para mejorar el clima laboral. Estas estrategias fomentan un sentido de pertinencia y motivación, contribuyendo a un ambiente de trabajo más colaborativo. La literatura existente respalda estas propuestas, sugiriendo que su implementación podría tener un impacto positivo en la satisfacción y el rendimiento de los servidores del CASMUL.

El análisis del clima laboral en el CASMUL debe considerar tanto los factores físicos como las relaciones interpersonales y la comunicación. Las estrategias propuestas, fundamentales en la literatura, tienen el potencial de mejorar significativamente el ambiente de trabajo, contribuyendo al bienestar y la satisfacción de los servidores públicos en esta institución. Además, el análisis FODA permitió identificar áreas de mejora y fortalezas que pueden ser aprovechadas para optimizar el clima laboral.

9. Recomendaciones

Se recomienda realizar una evaluación de las condiciones físicas de las oficinas del CASMUL y se sigan desarrollando estudios sobre este ámbito planteado en la institución abordando un plan de mejora que contemple la adecuación de los espacios de trabajo. Por otra parte, se sugiere implementar talleres de comunicación efectiva para fomentar un ambiente de trabajo más saludable y colaborativo.

Se recomienda establecer un sistema de reconocimiento y recompensas que valore el desempeño y la contribución de los servidores. Esto podría incluir incentivos, reconocimientos públicos y oportunidades de desarrollo profesional, lo que podría mejorar la motivación y la percepción del clima laboral.

Se recomienda crear espacios y mecanismos que permitan a los servidores participar activamente en la toma de decisiones dentro de la organización. Esto podría incluir reuniones regulares donde se discutan ideas y sugerencias, promoviendo así un sentido de pertenencia y colaboración.

Se recomienda al departamento de Talento Humano de la institución que se está implementado el estudio, que lleve a cabo evaluaciones periódicas del clima laboral, y mediante un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) identificar áreas de mejora y fortalezas que puedan ser aprovechadas. Permitiendo de esta manera ajustar las estrategias implementadas y asegurar un ambiente de trabajo positivo y productivo.

10. Bibliografía

Aguirre, I. (2 de 09 de 2018). *Teoría de relaciones humanas*. Obtenido de Cómo se originó, sus principales referentes, aportes y limitaciones.: Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-relaciones-humanas/>

American, O. S., & OAS. (s.f.). *Localización y características generales de la Provincia de Loja*. Obtenido de oas.org: <https://www.oas.org/dsd/publications/unit/oea02s/ch11.htm>

Bass. (15 de Mayo de 1985 - 1990). *Liderazgo Transformacional*. Obtenido de es.linkedin.com: [https://es.linkedin.com/pulse/qu%C3%A9-son-liderazgo-transaccional-transformacional-y-de-siguenza-ortiz#:~:text=Bass%20\(1985%2D1990\)%20describe,un%20beneficio%20para%20la%20colectividad.](https://es.linkedin.com/pulse/qu%C3%A9-son-liderazgo-transaccional-transformacional-y-de-siguenza-ortiz#:~:text=Bass%20(1985%2D1990)%20describe,un%20beneficio%20para%20la%20colectividad.)

Bernárdez, M. (2006). *Desempeño Organizacional*. En M. Bernárdez. Pensilvania Estados Unidos de America: AutorHouse.

Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. (L. Paéz, Trad.) México: Trillas.

Calicchio, G. (2022). El desafío para las organizaciones es cuidar el capital social en un mundo en el que reina el descontento en los ámbitos de trabajo, por lo que la cultura, los vínculos y el bienestar. *E&N*, 4. Obtenido de E&M: <https://www.revistaeyn.com/empresasmanagement/estudio-revela-que-75-de-empleados-a-nivel-mundial-sienten-bajo-estado-de-bienestar-en-su-trabajo-BJ7902892>

Cevallos, W. J., & Romero, F. J. (2022). *Evaluación del clima laboral y su influencia en la calidad de atención al cliente en el GAD municipal del cantón Junín*. Calceta: ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ. Obtenido de https://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/1828/1/TIC_AP27D.pdf

Código Municipal de la Administración. (21 de 01 de 2019). *Ordenanza Sustitutiva al Título III del Código Municipal de la Administración, que Regula la Estructura Orgánica y Administrativa del Centro de Apoyo Social Municipal de Loja*. Obtenido de Municipio de Loja : https://www.loja.gob.ec/files/ord_casmul_009-2019.pdf

Conger, J., & Kanungo, R. (1998). *Liderazgo carismático en las organizaciones*. Obtenido de psynet.apa.org: <https://psycnet.apa.org/record/1998-06079-000>

Conger, J., & Kanungo, y. R. (1988). The empowerment Process. *Adademy of Management Review*, vol.13 issue 3, p471.

CONGRESO NACIONAL DEL ECUADOR. (16 de 12 de 2005). *CODIGO DEL TRABAJO*. Obtenido de https://www.ces.gob.ec/lotaip/2020/Junio/Literal_a2/C%C3%B3digo%20del%20Trabajo.pdf

Constitución de la República del Ecuador. (2008). *La constituyente*. Obtenido de <https://doi.org/10.17163/alt.v2n2.2007.04>

COOTAD. (2010). *Código Orgánico de Organizacional Territorial, Autonomía y*. Quito. Obtenido de <https://www.cpcas.gob.ec/wp-content/uploads/2020/01/cootad.pdf>

Diario del Exportador. (08 de 2017). *Análisis FODA: Definición y estrategias*. Obtenido de <https://www.diariodelexportador.com/2017/08/analisis-foda-definicion-y-estrategias.html>

Espinosa, T. (2018). *haikudeck.com*. Obtenido de Variable: Clima laboral : <https://www.haikudeck.com/chapter-ix-education-presentation-353a5d881a#slide1>

Gordon, J. (2003). *La Cultura y Clima Organizacional como factores determinantes en la Institución* . Mexico : Continental, S.A. de C.V . Obtenido de La cultura y Clima Organizacional como factores determinantes de la Institución.

Granda, P., & Sayay, y. B. (2022). *Programa de clima laboral para la institución educativa TCNL. Lauro Guerrero de la ciudad de Loja para el año 2022* . Obtenido de tecnologicosudamericano:

<http://dspace.tecnologicosudamericano.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/660/1/TESIS%20FINAL.%20NEY%20JARAMILLO%20-%20BRAYAN%20SAYAY.pdf>

Hastwell, C., & Erb, & M. (31 de Enero de 2022). *Cómo promover el bienestar de los colaboradores en el lugar de trabajo: estudio global*. Obtenido de Great place to work: <https://blog.greatplacetowork.com.ar/blog/c%C3%B3mo-promover-el-bienestar-de-los-colaboradores-en-el-lugar-de-trabajo-estudio-global>

Herrera, J. M. (2019). *Influencia del clima laboral en el desempeño de los servidores públicos de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) ubicada en la ciudad de Quito*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar. doi:<http://hdl.handle.net/10644/7202>

INEC. (2010). *CANTON LOJA.xls*. Obtenido de ecuadorencifras.gob.ec: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/loja.pdf>

Kotter, J. (1995). *Modelo de Gestión del Cambio*. Obtenido de Echometer : <https://echometerapp.com/es/modelo-de-gestion-del-cambio-kotter/>

Likert, R. (1961). Influencia del Liderazgo sobre el Clima Organizacional . *ELSEVIER*, 25-80.

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climat*. Boston: Harvard Business School Press.

Locke, E. (1976). *The nature and consequences of job satisfaction en M.D Dunnette*. Chicago: Rand McNally College Publishing Co.

López, A. A. (2021). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral: Propuesta Metodológica para la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana Ecuador. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/19811/1/UPS-GT003130.pdf>

LOSEP. (06 de 10 de 2010). *Ley Orgánica del Servicio Público*. Obtenido de https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2020/12/ley_organica_servicio_publico2.pdf

Luevano, J. A. (2017). *MÉTODO PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DOCENTE DE UN CENTRO DE BACHILLERATO TECNOLÓGICO DE CD. OBREGÓN, SONORA*. Mexico : Obregon, Sonora .

Luthans F, Y. -M. (2017). Psychological capital: An evidence - Based postive approach . *Organizat. Prycol* , 4: 339-366.

Marjorie Ordoñez eat Edison Espinoza, C. B. (2018). Evaluación de las percepción del Clima Laboral en estudiantes Universitarios . *Scielo*, 15.

Martínez, J. (s.f.). *La teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo*. Obtenido de Socioestrategia: <https://socioestrategia.com/la-teoria-de-las-relaciones-humanas/>

Mayo, E. (1930). *La teoría de las relaciones humanas: ¿Un enfoque humanista real del Trabajo? pretil . innovación en la gestión . Bogotá - Colombia , 4-6.*

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A three component conceptualization of organizational commitment*. Management : Elsevier.

Meyer, J., & Allen, N. (1991). *A three component conceptualization of organizational commitment . Human Resource Management Review, 61 -98.*

Micolta, D. I. (2014). *El clima laboral y su influencia en el desempeño de los funcionarios de la Subsecretaría de Educación del Distrito de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/2342/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-19.pdf>

Ministerio del trabajo Ecuador. (2018). *Norma Técnica para Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional*. Obtenido de <https://intranet.dpe.gob.ec/download/norma-tecnica-de-medicion-de-clima-laboral-del-servicio-publico/>

Pilligua, C., & Arteaga, & F. (2019). *El estudio laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las Instituciones. . Cuernos Latinoamericanos de Administración , 7-25.*

Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público. (01 de 04 de 2011). Quito. Obtenido de <https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/11/REGLAMENTO-GENERAL-A-LA-LEY-ORGANICA-DEL-SERVICIO-PUBLICO-LOSEP.pdf>

Reyes, S. (2010). *El clima y cultura laboral*. Obtenido de Portal de innovación educativa : <http://www.eduinnova.es/abril2010>

Rodríguez, E. (2016). *El clima organizacional presente en una empresa de servicio*. Revista Educación en Valores. Obtenido de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>

Rodríguez, H. R. (2015). *Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el ministerio de Coordinación de Desarrollo Social*. Sangolquí: ESPE.

Obtenido de <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/12376/1/T-ESPE-049607.pdf>

Sánchez, N. M., & Melo, & K. (2021). CLIMA LABORAL COMO FACTOR INFLUYENTE EN EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD: CASO UNIÓN SOLUCIONES S.A.S. *revista-chilena-de-economia-y-sociedad*, vol15-n1-2021-Lopez-Castiblanco.pdf.

Schneider, & Reichers, &. (1990). *El clima laboral en cuestión, Revisión Bibliográfico- Descriptiva y Aproximación a un Modelo Explicativo Multivariable*. Móstoles, España: Aposta. *Revista de Ciencias Sociales*, núm. 56, enero-marzo, 2013, pp. 1-35.

Schneider, B. (1975). Organizational Climate: Individual preferences and organizational realities . *Journal of Applied Psychology*, 56, 211 - 217.

Schneider; Reichers, y. (1990). *Concepto del Clima Laboral*. Obtenido de Monografias Unad: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf;jsessionid=54EA23E2539D59A741EBF49D1526BEDA.jvm1?sequence=1>

Shockley - Zalabak, P. E. (2018). *Investigating the influence of ethical Climate on Trust in Organization and Trust in Supervisor in Albaha Province, Saudi Arabia, Using Victor and Cullen's Framework*. Saudi Arabia : Scientific Research .

Vallejo, Á. D. (2021). *Clima laboral y productividad de los trabajadores en las organizaciones*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/33495/1/128%20GTH.pdf>

Vite, J. M. (2019). Influencia del clima laboral en el desempeño de los servidores públicos de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) ubicada en la ciudad de Quito. *UASB-Digital*, 40-35.

11. Anexos

Anexo 1: Ficha de observación

	UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA FACULTAD JURIDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE ADMINISTRACION PUBLICA				Nro. de encuesta:	
					Fecha:	
					Hora:	
Observador	Kevin Julián Sánchez Carrillo					
Escala	1- Deficiente, 2. - Regular, 3 - bueno, 4 - Muy bueno					
Ficha de observación Centro de Apoyo Social Municipal de Loja (CASMUL)						
Clima laboral						
Variable	Ítem	Escala de medición				Observación
		1	2	3	4	
Factor físico						
Condiciones de las oficinas	La iluminación del lugar donde laboran los servidores es:					
	La ventilación es:					
	El nivel de aseo de la institución es:					
	La temperatura ambiental es:					
Condiciones Edificio	La señalética es:					
	Los extintores son:					
	El botiquín es:					
Suministros de Oficina	El equipo de computación es:					
	El mobiliario es:					
	El servicio de internet es:					
	La dotación de materiales es:					
Variable	Ítem	Escala de medición				Observación

Factor estructural		Si	No	En parte
Cordialidad Empatía y Atención	Son amables entre compañeros y con el público			
Tamaño de la organización	El espacio físico de los servidores es cómodo en la oficina:			
Condiciones de la estructura formal	Es de exhibición para todo público en la institución: el Orgánico estructural de la institución, manual de funciones, misión y visión.			

Anexo 2: Entrevista


	<p>Universidad Nacional de Loja Facultad Jurídica, Social y Administrativa Carrera de Administración Pública</p>
<p>ENTREVISTA DE DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL EN EL CENTRO DE APOYO SOCIAL MUNICIPAL DE LOJA</p>	
<p>Buenos días/tardes mi nombre es Kevin Julián Sánchez Carrillo, estudiante del Octavo Ciclo de la Carrera de Administración Pública de la Universidad Nacional de Loja, me encuentro elaborando mi trabajo de integración curricular sobre “Estudio del clima laboral de los servidores del Centro de Apoyo Social Municipal de Loja (CASMUL)”, por ello me dirijo a usted muy comedidamente para solicitarle que se digne contestar las siguientes preguntas.</p>	
Nombre:	
Cargo:	
Fecha:	Hora:
Liderazgo	
¿Se considera usted un líder, que clase de líder se considera?	
Democrático, Liberal, Burocrático, Carismático, Autocrático.	
¿Realiza sus actividades de Forma planificada? Es decir, existe un plan a seguir encomendada a sus funciones.	

¿En caso de algún conflicto o inconveniente, como soluciona el mismo?
¿Dentro de la institución usted motiva al equipo de trabajo, y como lo hace?
Comunicación
¿Cómo es la comunicación con su equipo de trabajo y qué canales son adecuados para su comunicación?
¿Considera usted si ha existido dificultades de comunicación en la institución, y por qué?
¿Desde su perspectiva, considera que existe un buen compañerismo entre todo el equipo de trabajo?
¿Cree usted que existe una comunicación adecuada entre la máxima autoridad y sus colaboradores?
Motivación
¿Cómo institución, cuáles son los reconocimientos cuando un servidor realiza un buen trabajo?
¿Cómo autoridad, cree usted que su personal se siente motivado con la función que desempeña?
¿Qué aspectos creería usted que afectan el desempeño laboral de sus empleados? ¿Por qué?
Identidad
¿Conoce usted los elementos filosóficos de la institución como la: misión, visión, organigrama, políticas?
Como institución cuando admiten a nuevos servidores reciben algún proceso de inducción antes de trabajar, y en ¿Qué consiste el proceso?
¿Considera usted que el equipo de trabajo es leal a la institución?

¿Considera que la institución brinda un servicio de calidad y da respuesta inmediata a las necesidades de sus usuarios o existe algún tipo de problema que no se haya mencionado?

Agradecemos sinceramente su participación en la entrevista sobre el clima laboral del Consejo Cantonal de Protección Integral de Derechos de Loja. Sus opiniones son fundamentales para identificar áreas de mejora y fortalecer nuestro entorno de trabajo.

Anexo 3: Encuesta

	UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA FACULTAD JURIDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE ADMINISTRACION PUBLICA			Nro. de encuesta:		
				Fecha:		
				Hora:		
<p>Buenos días/tardes mi nombre es Kevin Julián Sánchez Carrillo, estudiante del Octavo Ciclo de la Carrera de Administración Pública de la Universidad Nacional de Loja, me encuentro elaborando mi trabajo de integración curricular sobre “Estudio del clima laboral de los servidores del Centro de Apoyo Social Municipal de Loja (CASMUL)”, por ello me dirijo a usted muy comedidamente para solicitarle se digne contestar la presente encuesta, a su vez me permito mencionar que es de carácter anónima y para fines netamente académicos.</p> <p>IMPORTANTE: Para dar contestación a las preguntas, lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la cual esté de acuerdo.</p> <p>Poner simbología</p>						
INFORMACIÓN GENERAL						
Género		Edad		Área de trabajo		
Masculino ()		18 a 28 años ()				
Femenino ()		29 a 39 años ()				
		40 a 50 años ()				
		51 o más ()				
				Nivel básico ()		
				Nivel secundario ()		
				Nivel superior ()		
				Posgrado ()		
				Ninguno ()		
CUESTIONARIO DE ENCUESTA						
Dimensiones						
Estructura				Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
						Muy de acuerdo
1. En esta organización las tareas están claramente definidas.						
2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.						
3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.						

4. Conozco claramente las políticas de esta organización.				
5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.				
6. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.				
7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).				
8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.				
9. En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.				
10. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.				
Responsabilidad	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
11. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.				
12. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.				
13. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.				
14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.				
15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.				

16. En esta organización, cuando alguien comete un error, siempre hay una gran cantidad de excusas.				
17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.				
Recompensa	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				
19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.				
20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
21. En esta organización hay muchísima crítica.				
22. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
23. Cuando cometo un error me sancionan.				
Desafíos	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
24. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero correctamente.				
25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.				
26. En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.				

27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.				
28. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.				
Relaciones	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.				
30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
31. Es relativamente fácil llegar a conocer a las personas en esta organización.				
32. Las personas en esta organización tienden a no ser frías y reservadas entre sí.				
33. Las relaciones jefe-trabajador tienden a ser agradables.				
Cooperación	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
34. Esta organización se exige un rendimiento bastante alto.				
35. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.				
36. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.				
37. La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marchará bien.				
38. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.				

39. Me siento orgulloso de mi desempeño.				
Estándares	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
40. Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.				
41. Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.				
42. Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.				
43. Mi jefe y compañeros me ayuda cuando tengo una labor difícil.				
44. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.				
Conflicto	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.				
46. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.				
47. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.				
48. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.				
49. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.				
Identidad	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

50. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.				
51. Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.				
52. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.				
53. En esta organización, las personas no anteponen sus intereses por encima del bien de la organización.				

Anexo 4 Fotografías:

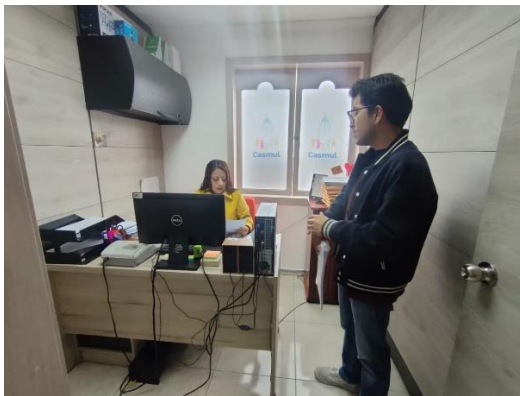
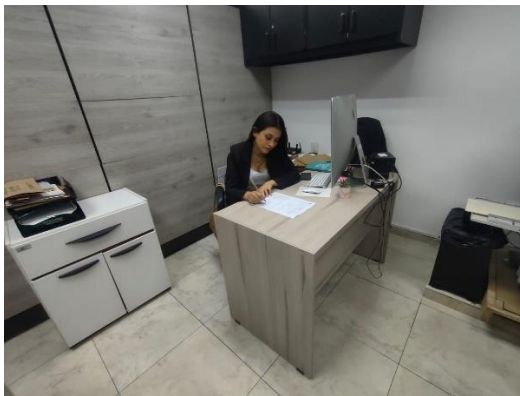
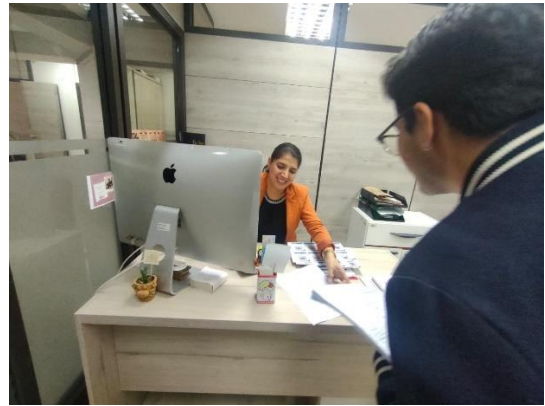
Anexo 4.1 Aplicación de la Ficha de Observación



Anexo 4.2 Aplicación de Entrevista:



Anexo 4.3 aplicación de la Encuesta:





Anexo 5 Certificado de culminación y aprobación del TIC



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Sistema de Información Académico
Administrativo y Financiero - SIAAF

CERTIFICADO DE CULMINACIÓN Y APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Yo, **JIMENEZ SALINAS ELIZABETH DANIELA**, director del Trabajo de Integración Curricular denominado **ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL DE LOS SERVIDORES DEL CENTRO DE APOYO SOCIAL MUNICIPAL DE LOJA (CASMUL), AÑO 2024.**, perteneciente al estudiante **KEVIN JULIAN SANCHEZ CARRILLO**, con cédula de identidad N° **1150473070**.

Certifico:

Que luego de haber dirigido el **Trabajo de Integración Curricular**, 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 **Integración Curricular**, proceda al registro del mismo en el Sistema de Gestión Académico como parte de los requisitos de acreditación de la Unidad de Integración Curricular del mencionado estudiante.

Loja, 16 de Agosto de 2024



F) _____
DIRECTOR DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN
CURRICULAR



Certificado TIC/TT.: UNL-2024-002849

1/1
Educamos para **Transformar**

Anexo 6 Certificado de la traducción

CERTIFICACIÓN DE TRADUCCIÓN

Loja, 16 de enero de 2025

Lic. Viviana Valdivieso Loyola Mg. Sc.
DOCENTE DE INGLÉS

A petición verbal de la parte interesada:

CERTIFICA:

Que, desde mi legal saber y entender, como profesional en el área del idioma inglés, he procedido a realizar la traducción del resumen, correspondiente al Trabajo de Integración Curricular titulado "**Estudio del Clima laboral de los servidores del Centro de Apoyo Social Municipal de Loja (CASMUL), Año 2024**", de la autoría de: **Kevin Julián Sánchez Carrillo**, portador de la cédula de identidad número **1150473070**

Para efectos de traducción se han considerado los lineamientos que corresponden a un nivel de inglés técnico, como amerita el caso.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, facultando al portador del presente documento, hacer uso del mismo, en lo que a bien tenga.

Atentamente. -



Lic. Viviana Valdivieso Loyola Mg. Sc.
1103682991

N° Registro Senescyt 4to nivel **1031-2021-2296049**

N° Registro Senescyt 3er nivel **1008-16-1454771**