



Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja

Facultad Jurídica, Social y Administrativa

Carrera de Administración Pública

**Diagnóstico del clima laboral en los servidores públicos de la
empresa VIALSUR. E. P de la ciudad de Loja, 2023.**

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

AUTOR:

Fernando Jamphier Minga Gualán.

DIRECTORA:

Abg. Sandra Katherine Gordillo Iñiguez.

Loja - Ecuador

2024



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Sistema de Información Académico
Administrativo y Financiero - SIAAF

CERTIFICADO DE CULMINACIÓN Y APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Yo, **Gordillo Iñiguez Sandra Katherine**, director del Trabajo de Integración Curricular denominado **DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA EMPRESA VIALSUR. E. P DE LA CIUDAD DE LOJA, 2023**, perteneciente al estudiante **Fernando Jamphier Minga Gualan**, con cédula de identidad N° **1106068388**. Certifico que luego de haber dirigido el **Trabajo de Integración Curricular** se encuentra concluido, aprobado y está en condiciones para ser presentado ante las instancias correspondientes.

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

Loja, 25 de Agosto de 2023



SANDRA KATHERINE
GORDILLO IÑIGUEZ

F)

DIRECTOR DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR



Certificado TIC/TT.: UNL-2023-000678

1/1
Educamos para **Transformar**

Autoría

Yo, **Fernando Jamphier Minga Gualán**, declaro ser 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 Integración Curricular, en el Repositorio Digital Institucional-Biblioteca Virtual.

Firma:

Cédula de identidad: 1106068388

Fecha: 24 de abril del 2024

Correo electrónico: fernando.minga@unl.edu.ec

Teléfono: 0997669948

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

Yo, **Fernando Jamphier Minga Gualán**, declaro ser autor del Trabajo de Integración Curricular denominado: **Diagnóstico del clima laboral en los servidores públicos de la empresa VIALSUR. E. P de la ciudad de Loja, año 2023**, como requisito para optar el título de **Licenciado en Administración Pública**, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido en el Repositorio Institucional.

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

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

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los veinte y cuatro días del mes de abril del dos mil veinticuatro.

Firma:

Autor: Fernando Jamphier Minga Gualán.

Cédula: 1106068388.

Dirección: Colinas Lojanas.

Correo Electrónico: fernando.minga@unl.edu.ec

Teléfono: 0997669948.

DATOS COMPLEMENTARIOS:

Abg. Sandra Katherine Gordillo Iñiguez.

Directora del Trabajo de Integración Curricular.

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo de investigación de manera principal a Dios, por darme salud, vida y la fuerza necesaria para continuar este proceso y ayudarme a obtener uno de mis principales objetivos.

A mis amados padres Heriberto Minga y María Gualán, por su esfuerzo, apoyo, paciencia, ayudándome diariamente durante mi preparación académica, así mismo por ser mi motivación y mi mayor orgullo; También a mis hermanos Eduardo, Roberth, Nicole y Emilio que con su cariño y apoyo me han ayudado a llegar a este momento tan importante de mi formación.

Por último y no menos importante a mi querida amiga Mayerly que siempre me apoyo y me animó a seguir adelante y no darme por vencido para poder lograr esta meta.

Fernando Jamphier Minga Gualán.

Agradecimiento

A la Universidad Nacional de Loja, en especial a la Carrera de Administración Pública, por abrirme sus puertas y brindarme la oportunidad de educarme y formarme, principalmente a todos los docentes quienes impartieron sus conocimientos a través de la enseñanza durante estos cuatro años.

De manera especial, a mi guía directora Abg. Sandra Katherine Gordillo Iñiguez, por su ayuda y orientación durante el desarrollo de esta investigación.

Finalmente, a la empresa pública *VIALSUR. E. P.* que me dio la oportunidad de realizar la presente investigación en sus áreas administrativas, brindándome toda la información necesaria para poder concluir con este trabajo.

Fernando Jamphier Minga Gualan.

Índice de Contenidos

Portada	i
Certificación.....	ii
Autoría	iii
Carta de autorización	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento	vi
Índice de Contenidos	vii
Índice de Tablas	x
Índice de Figuras	xi
Índice de Anexos.....	xi
1 Título	12
2 Resumen	13
3 Introducción.....	15
4 Marco teórico	16
4.1 Antecedentes académicos.....	16
4.2 Bases Teóricas	18
4.2.1 Teoría de liderazgo transformacional.....	18
4.2.2 Teoría de la autodeterminación.....	19
4.3 Marco legal.....	20
4.3.1 Normativa Internacional.....	20
4.3.1.1 Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo (Decisión 584).....	20
4.3.2 Normativa Nacional	20
4.3.2.1 Constitución de la República del Ecuador.....	20
4.3.2.2 Ley Orgánica de empresas públicas (LOEP).....	21
4.3.2.3 Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP)	22
4.3.2.4 Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público	23

4.3.2.5	Código de Ética para los servidores y trabajadores públicos.....	23
4.3.2.6	Reglamento de Seguridad y Salud de los trabajadores.....	24
4.3.2.7	Norma Técnica para medición de Clima Laboral	24
4.4	Marco Institucional	27
4.4.1	Documentos Institucionales.....	27
4.4.1.1	Agenda 2030 Objetivos de Desarrollo Sostenible: ODS.....	27
4.4.1.2	Plan de creación de oportunidades 2021-2025	27
4.4.2	Instituciones	27
4.4.2.1	Ministerio de Trabajo	27
4.4.2.2	Empresa Pública de Vialidad del Sur	28
4.5	Marco conceptual.....	30
4.5.1	Clima laboral.....	30
4.5.1.1	Antecedentes del clima laboral	30
4.5.1.2	Definición del clima laboral	31
4.5.1.3	Características del clima laboral	32
4.5.1.4	Dimensiones y factores del clima laboral.....	33
4.5.1.5	Importancia del clima laboral	39
4.5.1.6	Instrumentos para medir el clima laboral	40
4.5.2	Servidor público.....	41
4.5.3	Los servidores públicos en la empresa <i>VIALSUR. E.P.</i>	43
4.5.3.1	Organigrama de la institución.....	43
4.5.3.2	Manual de funciones de la empresa pública <i>VIALSUR. E. P.</i>	44
5	Metodología.....	46
5.1	Enfoque de la investigación	46
5.2	Diseño de la investigación.....	46
5.3	Tipo de investigación.....	46
5.4	Población.....	46

5.5	Métodos.....	47
5.6	Procedimientos o técnicas	47
5.6.1	Encuesta.....	48
5.6.2	Entrevista	50
6	Resultados	51
6.1	Cumplimiento del objetivo específico 1	52
6.2	Cumplimiento del objetivo específico 2.	58
6.3	Cumplimiento del objetivo general.....	68
7	Discusión	72
8	Conclusiones	75
9	Recomendaciones.....	76
10	Bibliografía.....	77
11	Anexos	81

Índice de Tablas

Tabla 1 Misión y Visión de la empresa <i>VIALSUR. E. P.</i>	28
Tabla 2 Dimensiones y factores de clima laboral	34
Tabla 3 Tipo de contrato.....	43
Tabla 4 Población Objetivo	47
Tabla 5 Dimensiones, factores y preguntas	48
Tabla 6 Opciones de respuesta y puntuación.....	49
Tabla 7 Indicador de nivel de clima laboral.....	49
Tabla 8 Género.....	51
Tabla 9 Área de trabajo.....	52
Tabla 10 Comunicación.....	52
Tabla 11 Relaciones interpersonales	53
Tabla 12 Liderazgo.....	55
Tabla 13 Reconocimiento	56
Tabla 14 Autonomía.....	57
Tabla 15 Factores de cada dimensión con menor puntuación	63
Tabla 16 Plan de mejoras.....	65
Tabla 17 Resultado por dimensiones.....	68
Tabla 18 Comparación de clima laboral “nivel operativo y directivo”.....	69
Tabla 19 Clima laboral por áreas	70
Tabla 20 Clima laboral por género.....	71

Índice de Figuras

Figura 1 Organigrama <i>VIALSUR. E. P.</i>	44
Figura 2 Rango de edades	51
Figura 3 Clima laboral en los 3 niveles del edificio del <i>VIALSUR. E. P.</i>	71

Índice de Anexos

Anexo 1 Solicitud presentada a la empresa pública <i>VIALSUR. E. P.</i>	81
Anexo 2 Aceptación de la empresa pública para realizar el TIC	82
Anexo 3 Cuestionario para la medición del clima laboral en la empresa <i>VIALSUR. E. P.</i>	83
Anexo 4 Levantamiento de información	84
Anexo 5 Entrevista realizada al director de talento humano	85
Anexo 6 Orgánico Estructural y Funcional de la empresa <i>VIALSUR. E. P.</i>	88
Anexo 7 Certificado de Abstract	89

1 Título

“Diagnóstico del clima laboral en los servidores públicos de la empresa VIALSUR. E. P de la ciudad de Loja, 2023”

2 Resumen

El presente trabajo de investigación permitió realizar un diagnóstico del clima laboral en los servidores públicos de la empresa *VIALSUR. E. P.*, de la ciudad de Loja, año 2023, por lo cual, se plantearon dos objetivos específicos los cuales consistieron en identificar los factores que influyen en el clima laboral y realizar una propuesta de plan de mejoras para que la empresa obtenga un mejor ambiente laboral. Por lo cual, se contó con la colaboración de 42 servidores públicos de la empresa, quienes fueron encuestados, además se realizó una entrevista al director del área de talento humano. Los métodos aplicados para el presente estudio fueron el deductivo y analítico los cuales fueron fundamentales en el proceso de diagnóstico, permitiendo identificar áreas específicas en las que la organización podría realizar mejoras en su ambiente laboral. Así mismo la metodología que se aplicó fue según la guía para la aplicación del cuestionario de evaluación de clima laboral, la cual consta de 25 preguntas, las mismas que están divididas en cinco dimensiones permitiendo medir el clima laboral de una organización. Como principal resultado se obtuvo que el clima laboral de la empresa *VIALSUR E. P.*, es de 70,14 sobre 100, equivalente a “aceptable”. Sin embargo, existen dimensiones que necesitan ser mejoradas como las de liderazgo, reconocimiento, y autonomía, por lo que se elaboró una propuesta como plan de mejoras, el mismo que fue compartido con los responsables de la dirección de talento humano de la empresa, con el fin de lograr mejorar su ambiente laboral en las diferentes áreas afectadas y así promover un entorno en donde los servidores públicos logren ser más eficientes y obtengan un mejor desempeño laboral.

Palabras claves: clima laboral, diagnóstico, dimensiones, servidores públicos.

2.1 Abstract

This research work allowed a diagnosis of the work environment in public servants of the company VIALSUR. E. P., of the city of Loja, year 2023, for which two specific objectives were set which consisted of identifying the factors that influence the work environment and make a proposal for an improvement plan for the company to obtain a better work environment. For this purpose, 42 public servants of the company were surveyed and an interview was conducted with the director of the human talent area. The methods applied for this study were deductive and analytical, which were fundamental in the diagnostic process, allowing the identification of specific areas in which the organization could improve its work environment. Likewise, the methodology was applied according to the guide for the application of the work environment evaluation questionnaire, which consists of 25 questions, divided into five dimensions that allow measuring the work environment of an organization. The main result was that the work environment of VIALSUR E.P. is 70.14 out of 100, equivalent to "acceptable". However, there are dimensions that need to be improved such as leadership, recognition, and autonomy, so a proposal was developed as an improvement plan, which was shared with those responsible for the human talent management of the company, in order to improve the work environment in the different areas affected and thus promote an environment where public servants can be more efficient and obtain a better job performance.

Key words: work environment, diagnosis, dimensions, public servants.

3 Introducción

En la actualidad el clima laboral en las empresas según Castillo & Espinel (2022) se enfrenta a cambios acelerados tanto económicos, políticos, tecnológicos, sociales y culturales, lo que hace que los trabajadores cambien su conducta o comportamiento. El análisis del entorno laboral dentro de una organización es una labor complicada y lleva tiempo, ya que implica comprender una serie de factores que contribuyen al entorno y ambiente laboral. Por lo que la presente investigación se realizó en la empresa pública *VIALSUR. E.P.*, de la ciudad de Loja, buscando evaluar el clima laboral de los servidores que pertenecen a la organización.

García & Benavidez (2020) menciona en su estudio que el clima laboral tiene una gran relevancia dentro de las organizaciones, especialmente para satisfacer las necesidades propias del trabajador, con el fin de mantener un equilibrio emocional dentro del entorno laboral. Por lo que, realizar un diagnóstico de clima laboral es fundamental en una empresa, permitiéndonos identificar los factores que afectan en el ambiente laboral de trabajo y tomar medidas para mejorar la satisfacción y el bienestar de los empleados, a lo que contribuye aumentar la productividad y compromiso con la empresa. En tal sentido, explorar y comprender los distintos elementos del clima laboral en las empresas públicas se torna esencial para fomentar la motivación, el compromiso y el rendimiento de los empleados, al tiempo que se promueve una cultura organizacional saludable y orientada al excelente servicio público.

Esta investigación se apoya en dos teorías fundamentales, la teoría del liderazgo transformacional y la teoría de la autodeterminación, las mismas que nos proporcionan una conceptualización sólida para analizar cómo las prácticas de liderazgo y la satisfacción de la necesidad de autonomía impactan en el clima laboral, facilitando así una comprensión más profunda de los factores que puedan influir en el entorno laboral

En tal sentido el presente trabajo de investigación, presenta información acerca del clima laboral de la empresa pública *VIALSUR. E. P.*, de la ciudad de Loja, en el año 2023 en donde, la finalidad del mismo es identificar los factores que influyen en el entorno laboral, para posteriormente elaborar un plan de mejoras de acuerdo a los factores o elementos que muestran ser afectados, esto bajo las cinco dimensiones que según autores como Robbins & Judge; Bass & Riggio; y, Deci & Ryan citados por Jumbo (2023) son aquellas que tienen mayor influencia en los servidores públicos de las instituciones, las cuales son: comunicación, relaciones interpersonales, liderazgo, reconocimiento y autonomía. Estos objetivos se alinean

con el objetivo general que es realizar un diagnóstico completo del clima laboral en la empresa pública *VIALSUR E. P.*, generando así información valiosa para tomar mejores decisiones e impulsar mejoras significativas en la productividad de la institución.

En cuanto a la relevancia para el sector investigado, este estudio no solo brindará a la empresa pública información valiosa para la toma de decisiones y la implementación de mejoras en su espacio laboral, sino que también contribuirá al campo de conocimiento sobre la importancia del clima laboral en las instituciones del sector público. Además, se espera que los resultados y recomendaciones puedan ser aplicados a otras instancias, enriqueciendo así el campo de la gestión.

4 Marco teórico

4.1 Antecedentes académicos

El clima laboral y el desempeño laboral tienen mucho en común ya que son variables primordiales en donde permiten lograr el éxito en las organizaciones, sobre esto muchos teóricos han generado sus aportes y han destacado la gran importancia que tiene su aplicación en el mundo empresarial. Por lo que, se han realizado diversas investigaciones y aportes que han concluido con el diagnóstico del clima organizacional y su propuesta de estrategias de mejora.

En un estudio realizado por la Universidad Eloy Alfaro de Manabí – Ecuador, según Palacios (2019), se logra establecer que el clima organizacional tiene influencia en el desempeño laboral del personal administrativo de los distritos de salud de la provincia de Manabí, esto con base en los resultados de correlación del software estadístico, por lo que se demuestra que el clima organizacional es un factor clave para mantener un nivel de desempeño adecuado en los trabajadores dentro de una organización, a lo que podemos llegar afirmar que un buen clima laboral determina un buen desempeño en las organizaciones.

Para Herrera (2019), estudiante de la Universidad Andina Simón Bolívar, en su investigación menciona de manera general que el clima laboral corresponde a la percepción del individuo sobre el ambiente de trabajo que este vive día a día, lo cual permite definir los atributos que caracterizan a la organización y que tienden a influir sobre los individuos y su desempeño laboral, término que se entiende como el comportamiento del factor humano y sus estrategias o medios para el logro de los objetivos y metas organizacionales.

Así mismo, logra establecer un plan de acción de mejora del clima laboral en la organización que realizó su investigación con el único propósito, fortalecer el desempeño del personal, mediante la participación activa de los trabajadores, incluidos los niveles directivos de mandos, medios y altos en el desarrollo, promoviendo una cultura de trabajo en equipo que beneficie las relaciones interpersonales, la cooperación y la comunicación.

Por otro lado, un estudio realizado por Ortiz (2022), al término de la investigación pudo manifestar que existe una correlación muy baja entre el clima organizacional y la motivación, por lo que no existe influencia entre las variables estudiadas. Por lo que el nivel de motivación del personal administrativo es alto y se obtuvieron puntajes favorables en factores como: nivel de responsabilidad de sus funciones, la competencia de sus jefes, el reconocimiento por parte de sus superiores y las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo. Por otro lado, el factor de crecimiento y ascenso en la empresa obtuvo un puntaje menor respecto a los factores mencionados.

Para Castillo & Espinel (2022) en su estudio sobre el clima laboral concluyeron que la satisfacción de los colaboradores del área administrativa de UNEMI es favorable debido a que las condiciones del clima laboral de la organización son las mejores para el desarrollo de sus actividades, esto lo logro justificar de acuerdo a las percepciones del personal administrativo de la UNEMI, en donde el clima laboral presenta un nivel de 4,14; lo que representa una valoración de mucho que muy acuerdo con los planteamientos que determinen el buen clima laboral, mientras que, la satisfacción laboral, presenta un valor de 4,42 muy cercano al bastante satisfecho.

Mientras que el estudio realizado por Marecos & Medina (2022), concluyeron que se requiere una mejora en cuanto al sistema de comunicación existente en las instituciones estudiadas, la colaboración entre sus miembros para el logro de los objetivos institucionales, cuya fuente son los clientes, mejoría del liderazgo existente, la correspondencia en función y carrera profesional de sus integrantes, además propuso que es fundamental velar por la satisfacción laboral de los empleados, para mejorar el clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las instituciones públicas de Pilar.

Así mismo es importante destacar el análisis del clima organizacional en el sector público durante la pandemia COVID 19 en la ciudad México, realizado por Mendoza et al. (2021) en el que establece que la pandemia trajo consigo grandes retos para las

organizaciones, tanto públicas como privadas, por lo que los resultados obtenidos dejan entrever que el clima organizacional en tiempos de COVID-19 se identifica con 5 grandes dimensiones, liderazgo y supervisión, cohesión, apertura organizacional, ergonomía, claridad organizacional y presión laboral. Y en el presente estudio se identificó que en tiempos de contingencia la presión laboral de los empleados es alta y que conlleva un mayor estrés que puede repercutir en su desempeño dentro de la organización.

4.2 Bases Teóricas

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

4.2.1 Teoría de liderazgo transformacional

La Teoría del Liderazgo Transformacional propuesta por James V. Downton y posteriormente desarrollada por Bernard M. Bass se basa en la manera en que los líderes pueden influir en sus trabajadores para alcanzar niveles superiores de desempeño y desarrollo personal. En términos generales, este modelo de Bass (1994) destaca la importancia de un liderazgo que inspire y motive a los miembros de la organización (Barboza & Chircca, 2019)

Por consiguiente, se analiza como el liderazgo, la comunicación, la autonomía, las relaciones interpersonales y el reconocimiento, influyen en el clima laboral y en la percepción de los servidores públicos.

- **Comunicación:** La teoría transformacional destaca la importancia de la comunicación efectiva. Los líderes transformacionales utilizan la comunicación para inspirar y motivar a sus seguidores, compartiendo una visión convincente del futuro y fomentando un ambiente de apertura y confianza.
- **Liderazgo:** En esta teoría, el liderazgo transformacional implica ir más allá de simplemente gestionar tareas diarias. Los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores, estimulan su creatividad e innovación, y los motivan a superar sus expectativas personales.
- **Relaciones interpersonales:** La dimensión transformacional pone un fuerte énfasis en el desarrollo de relaciones interpersonales sólidas. Los líderes transformacionales se

preocupan por el bienestar de sus seguidores, establecen conexiones significativas y fomentan un sentido de pertenencia y colaboración en el equipo.

- **Reconocimiento:** La teoría destaca la importancia del reconocimiento y la valoración. Los líderes transformacionales reconocen los logros individuales y colectivos, fomentando un ambiente donde los miembros del equipo se sientan apreciados y motivados a contribuir de manera significativa.
- **Autonomía:** Aunque la teoría no se centra explícitamente en la autonomía, los líderes transformacionales tienden a empoderar a sus seguidores. Al brindar una visión clara y alentadora, permiten que los individuos ejerzan un mayor grado de autonomía, lo que a su vez puede impulsar la creatividad y la autorregulación.

Como es mencionado según la teoría del liderazgo transformacional propuesta por James V. Downton y posteriormente desarrollada por Bernard M. Bass se basa en la manera en que los líderes pueden influir en sus trabajadores para alcanzar niveles superiores de desempeño y desarrollo personal. En términos generales, este modelo de Bass (1994) destaca la importancia de un liderazgo que inspire y motive a los miembros de la organización, por ello debe existir los aspectos de liderazgo para que exista esa motivación hacia los colaboradores, que se brinden la suficiente información para poder realizar una labor de manera eficiente, que el empleado se sienta seguro y con la confianza de realizar su trabajo, así mismo se espera que el empleado encuentre en sus superiores esa comunicación idónea para suplir sus dudas si estas se presentan.

4.2.2 Teoría de la autodeterminación

Para puntualizar y complementar la dimensión de autonomía, la teoría de la autodeterminación de Ryan & Deci (1985) es relevante, debido a que destaca la importancia de satisfacer las necesidades psicológicas básicas para promover la motivación intrínseca y la autorregulación.

Autonomía: La Teoría de la Autodeterminación coloca la autonomía como una de las necesidades psicológicas fundamentales. La satisfacción de la necesidad de autonomía se relaciona con un mayor compromiso y motivación intrínseca.

Según la teoría de la autodeterminación, los ambientes que promueven la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas fomentan la motivación intrínseca y el bienestar. Estos ambientes se caracterizan por proporcionar oportunidades para la toma de

decisiones, el ofrecimiento de retroalimentación constructiva, la creación de un sentido de comunidad y la promoción del desarrollo de habilidades.

4.3 Marco legal

4.3.1 Normativa Internacional

4.3.1.1 Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo (Decisión 584)

En la presente ley en su artículo 11 nos menciona que todo lugar de trabajo se deberá tomar medidas tendientes a disminuir los riesgos laborales. Estas medidas deberán basarse, para el logro los objetivos, en directrices sobre sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo y su entorno como responsabilidad social y empresarial.

Posteriormente, el artículo 18, dispone que todos los trabajadores tienen derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, que garanticen su salud, seguridad y bienestar.

Así mismo los derechos de consulta, participación, formación, vigilancia y control de la salud en materia de prevención, forman parte del derecho de los trabajadores a una adecuada protección en materia de seguridad y salud en el trabajo.

4.3.2 Normativa Nacional

4.3.2.1 Constitución de la República del Ecuador

En el artículo 33 hace referencia al trabajo y la seguridad social como un derecho económico y deber social, fuente de realización personal y base de la economía. Por lo que el Estado asume garantizar a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado (Constitución de la Republica del Ecuador, 2008)

Mientras que el artículo 229 ratifica que serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público. Siendo así que sus derechos correspondientes como servidores públicos son irrenunciables. La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público y regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores.

Así mismo el artículo 326 nos menciona que el derecho al trabajo se sustenta en varios principios, de los cuales resaltando el literal 5, en donde claramente otorga a toda persona el derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

4.3.2.2 Ley Orgánica de empresas públicas (LOEP)

Ley Orgánica De Empresas Públicas (2009) en cuanto a definición y el porqué de la existencia de las empresas públicas, la presente ley las define como entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República y están administradas por un gerente, creadas para desarrollar actividades o prestar servicios de manera descentralizada y desconcentrada.

En la relación de trabajo el artículo 30 nos menciona que, para los servidores de carrera sujetos a esta ley y los obreros, se observarán las siguientes normas:

- Cualquier incremento salarial se efectuará exclusivamente previa evaluación del desempeño realizada por la administración de la empresa con el apoyo de firmas externas especializadas y en consideración de la capacidad económica de la empresa. Queda prohibido el otorgamiento o mantenimiento de bonos ayudas, sobresueldos o estímulos otorgados por la celebración de fechas conmemorativas, años de servicio o cualquier otro hecho que no sea exclusivamente el desempeño.
- No forma parte de la remuneración:
 - a) Los valores correspondientes al componente variable por cumplimiento de metas.
 - b) Las décima tercera y cuarta remuneraciones, viáticos, subsistencias y movilizaciones.
 - c) Los valores por las subrogaciones y encargos.
- No se podrá pactar que los servidores de carrera u obreros, sus cónyuges, personas en unión de hecho o parientes reciban gratuitamente o de manera subsidiada los servicios o bienes que produce la empresa pública empleadora. Igualmente, no se admitirán cláusulas que reconozcan la homologación de derechos cuando las empresas tienen un distinto giro de negocios, aunque todas ellas sean parte de la misma industria. De la misma manera se reputarán no escritas las estipulaciones que garanticen a los sucesores del servidor u obrero el derecho de ocupar el puesto de trabajo de aquellos.

- Para el caso de separación de los servidores y obreros de las empresas públicas, por supresión de partida o despido intempestivo, se aplicará lo determinado en el Mandato Constituyente No. 4.

Por otro lado, el gerente general, administrador, gerente de la subsidiaria, filial, agencia o unidad de negocio que firme o autorice la suscripción de contratos individuales, colectivos o actas transaccionales sin sujetarse a las disposiciones previstas en este Artículo, responderá personal y pecuniariamente por los perjuicios ocasionados y valores pagados en exceso, según sea el caso, sin perjuicio de la inmediata y obligatoria remoción y de las demás acciones a que hubiere lugar.

4.3.2.3 Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP)

La ley Orgánica Del Servidor Público (2018) emite los deberes de las servidoras y los servidores públicos que deben de acatar, por lo que debemos tomar en cuenta es que, si el cumplimiento de estos literales es pleno, pueden influir en el clima laboral de las organizaciones.

b) Cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia, calidez, solidaridad y en función del bien colectivo, con la diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades.

d) Cumplir y respetar las órdenes legítimas de los superiores jerárquicos. El servidor público podrá negarse, por escrito, a acatar las órdenes superiores que sean contrarias a la Constitución de la República y la Ley;

e) Velar por la economía y recursos del Estado y por la conservación de los documentos, útiles, equipos, muebles y bienes en general confiados a su guarda, administración o utilización de conformidad con la ley y las normas secundarias;

h) Ejercer sus funciones con lealtad institucional, rectitud y buena fe. Sus actos deberán ajustarse a los objetivos propios de la institución en la que se desempeñe y administrar los recursos públicos con apego a los principios de legalidad, eficacia, economía y eficiencia, rindiendo cuentas de su gestión;

i) Cumplir con los requerimientos en materia de desarrollo institucional, recursos humanos y remuneraciones implementados por el ordenamiento jurídico vigente.

Así mismo, como existen deberes que cumplir por parte de los y las servidores públicos, en artículo 23, hace mención a los derechos que estos perciben como empleados de las organizaciones públicas. Son derechos irrenunciables de las servidoras y servidores públicos:

- a) Gozar de estabilidad en su puesto.
- b) Percibir una remuneración justa, que será proporcional a su función, eficiencia, profesionalización y responsabilidad.
- l) Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
- ñ) Ejercer el derecho de la potencialización integral de sus capacidades humanas e intelectuales.

4.3.2.4 Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público

El artículo 228 del Reglamento General a la ley Orgánica Del Servicio Público (2016) en su capítulo VIII referente a la Salud Ocupacional, menciona la prestación de los servicios en donde las instituciones deberán asegurar a todos los servidores públicos el derecho a prestar sus servicios en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud ocupacional donde comprende la protección y el mejoramiento de la salud física, mental, social y espiritual, para lo cual el Estado a través de las máximas autoridades de las instituciones estatales, desarrollarán programas integrales.

A su vez, el artículo 236 del reglamento, aborda el bienestar social en donde establece que, a efectos del plan de salud ocupacional integral, el estado deberá aportar dentro del programa de bienestar social, el mismo que busca fomentar el desarrollo profesional y personal de las y los servidores públicos en un clima organizacional respetuoso y humano, protegiendo su integridad física, psicológica y su entorno familiar.

4.3.2.5 Código de Ética para los servidores y trabajadores públicos

Código de Ética (2014) para los servidores y trabajadores públicos, establece como responsabilidades, compromisos y comportamientos para las autoridades el procurar que las y los servidores y trabajadores disfruten del mejor clima organizacional, promoviendo la participación de todos/as en igualdad de condiciones y promoviendo su compromiso, según emana el artículo 9, numeral 19.

El artículo 8, numeral 9 del presente código, también menciona que es responsabilidad y compromiso de las y los servidores y trabajadores públicos el mantener la cordialidad en sus relaciones personales, prevaleciendo el respeto a los demás para fomentar un clima de armonía laboral.

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

El artículo 5, del presente reglamento establece como función general al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social: el vigilar el mejoramiento del medio ambiente laboral y de la legislación relativa a prevención de riesgos profesionales, utilizando los medios necesarios y siguiendo las directrices que imparta el Comité Interinstitucional.

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

La Norma Técnica para Medición de Clima Laboral (2018) fue emitida con el fin de regular los procedimientos técnicos y operativos para la medición de clima laboral y cultura organizacional en las instituciones públicas, a fin de fortalecer la mejora del ambiente de trabajo institucional.

La presente norma manifiesta el objetivo de la medición del clima laboral en las organizaciones, en su art. 9: el objetivo es el conocer en forma técnica y sistemática la percepción de las y los servidores públicos acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el objeto de elaborar planes que permitan corregir de manera priorizada los factores críticos identificados que afecten el compromiso y la productividad del servidor, esto a fin de mejorar la calidad en el servicio a la ciudadanía.

Así mismo, se explica en el Art. 11: los tres componentes principales del modelo de medición de Clima Laboral:

- Liderazgo
- Compromiso y
- Entorno de Trabajo.

En cuanto a las herramientas de Medición de Clima Laboral, el Art. 18 menciona como principal instrumento la encuesta electrónica creada para medir la percepción que tienen las y los servidores públicos sobre los componentes de liderazgo, compromiso y entorno de

trabajo dentro de su organización. Ahora nos preguntaremos que contiene o que debe contener esta encuesta, pues el Art. 19 establece que la encuesta para la Medición de Clima Laboral para medir cada uno de los componentes, contendrá cincuenta (50) preguntas. El criterio de valoración de los reactivos de la encuesta, se efectúa según el método de escalonamiento de Likert, teniendo las siguientes opciones de respuesta:

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

Adicionalmente, incluye una pregunta abierta en la cual las y los servidores pueden emitir comentarios, sugerencias, quejas o recomendaciones sobre el clima laboral institucional.

Para la interpretación de los resultados de la encuesta para la Medición de Clima Laboral el Art. 20 menciona que se tomará en consideración los siguientes parámetros:

- ***Nunca y Casi nunca:*** El encuestado no tiene una percepción positiva del reactivo consultado, refleja desacuerdo o no aceptación.
- ***A veces:*** El encuestado se manifiesta indeciso frente al reactivo consultado.
- ***Casi siempre y Siempre:*** El encuestado tiene una percepción positiva, refleja acuerdo o aceptación.

En el caso de la muestra, para la encuesta para la medición de clima laboral, el Art. 21 menciona que se realizará considerando al 100% de la población objetivo que consta en la nómina institucional, bajo cualquier modalidad de relación de dependencia, con una permanencia en la entidad mínima de tres meses. Por ello, según el art. 22 el porcentaje de participación, para la medición de clima laboral, las entidades deberán garantizar una participación mínima del 80% que permita contar con un índice de confiabilidad real. Este porcentaje, podrá variar de conformidad a los parámetros emitidos por el Ministerio del Trabajo.

Para el indicador del clima laboral el artículo 23, señala que, se lo obtiene a partir de las valoraciones de los diferentes componentes, factores y subfactores mediados e idéntica el porcentaje de aceptación que la institución en general ha obtenido en relación a su clima

laboral percibido. Para efectos de la medición, el indicador se basará en una escala porcentual entre 0 y 100, a fin de ser utilizado en tableros de control, tanto de la institución como de los niveles del Jerárquico Superior, siendo las escalas las siguientes:

- a) **Excelente (100%-90%)**: 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 productividad.
- b) **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.
- c) **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.
- d) **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.
- e) **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 identifica que los subfactores que lo componen requieren de medidas puntuales y urgentes para su corrección o mejora.

4.4 Marco Institucional

4.4.1 Documentos Institucionales

4.4.1.1 Agenda 2030 Objetivos de Desarrollo Sostenible: ODS

En el objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico: en sus metas relacionadas a mejorar el clima laboral de los servidores públicos está:

La meta 8.8 que menciona proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios

Por otro lado, la meta 8.7 establece adoptar medidas inmediatas y eficaces para erradicar el trabajo forzoso, poner fin a las formas contemporáneas de esclavitud y la trata de personas y asegurar la prohibición y eliminación de las peores formas de trabajo infantil, incluidos el reclutamiento y la utilización de niños soldados, y, de aquí a 2025, poner fin al trabajo infantil en todas sus formas.

4.4.1.2 Plan de creación de oportunidades 2021-2025

El primer objetivo del plan de creación de oportunidades, referente al eje económico, es incrementar y fomentar, de manera inclusiva, las oportunidades de empleo y las condiciones laborales, tiene como primera política crear nuevas oportunidades laborales en condiciones dignas, promover la inclusión laboral, el perfeccionamiento de modalidades contractuales, con énfasis en la reducción de brechas de igualdad y atención a grupos prioritarios, jóvenes, mujeres y personas LGBTI.

4.4.2 Instituciones

4.4.2.1 Ministerio de Trabajo

Es la institución rectora de políticas públicas de trabajo, empleo y del talento humano y servicio público, que regula y controla el cumplimiento a las obligaciones laborales mediante la ejecución de procesos eficaces, eficientes, transparentes y democráticos enmarcados en modelos de gestión integral, para conseguir un sistema de trabajo digno, de calidad y solidario para tender hacia la justicia social en igualdad de oportunidades (Ministerio de Trabajo, 2021).

Además, a institución ejecutiva se propone fomentar el empleo adecuado mediante la generación de un entorno sostenible e inclusivo, enmarcado en el respeto y cumplimiento de los derechos laborales de la ciudadanía; y que impulsa el fortalecimiento y desarrollo integral del servicio público, garantizando igualdad de oportunidades, contribuyendo al crecimiento y estabilidad económica y social del país.

4.4.2.2 Empresa Pública de Vialidad del Sur

VIALSUR. E. P., es la empresa de vialidad del Gobierno Provincial de Loja, nace en el año 2010, mediante ordenanza, según el artículo 5 de la Ley Orgánica de empresas públicas, en donde dispone la creación de empresas públicas mediante acto normativo del gobierno autónomo descentralizado, es por tanto que la ley orgánica de régimen provincial atribuye al consejo provincial, “dictar ordenanzas, acuerdos, y resoluciones para la buena organización administrativa y económica de los servicios provinciales, que le incumben y que se proponga realizar” (Ordenanza de Constitución de La Empresa Pública de Vialidad Del Sur Del Gobierno Provincial de Loja., 2010).

Su objeto principal es ofrecer asesoría, consultoría, gestión, dirección, supervisión, fiscalización, planificación vial, construcción y mantenimiento de sistemas viales y obras afines o complementarias a nivel local, provincial, regional, nacional e internacional. Para el cumplimiento de su objeto tiene la potestad de constituir filiales, subsidiarias, unidades de negocio o celebrar convenios de asociación, uniones transitorias, alianzas estratégicas, consorcios, empresas de coordinación u otras de naturaleza similar, con alcance nacional e internacional.

La Empresa pública *VIALSUR. E. P.* se encuentra actualmente en la dirección: Antonio José de Sucre y José Antonio Eguiguren, diagonal a la Contraloría General del Estado.

Tabla 1

Misión y Visión de la empresa VIALSUR. E. P.

Misión	Proveer servicios de diseño, construcción, mantenimiento y prestación de servicios profesionales, con estricto sentido de honradez y calidad, con enfoque en la satisfacción del usuario, comprometidos con la mejora continua del personal y los procesos.
Visión	Ser una empresa líder en la provisión de obra, servicios y consultoría generando confianza en los procesos y en la calidad del servicio, participando activamente en el desarrollo de la provincia y el país.

Nota: Elaboración propia, fuente de información página web de la empresa *VIALSUR. E. P.*

Como empresa *VIALSUR E. P* está en la capacidad de ofrecer el asfalto de vías, mantenimiento de la red vial de la provincia, diseño y construcción de puentes y pasarelas, mejoramiento del sistema de drenaje en la red vial de la provincia con la construcción de alcantarillas y badenes; fiscalización, estudios y diseños viales y asistencia técnica, control de calidad en obras viales, laboratorio de mecánica, suelos y pavimentos; conformación de microempresas de mantenimiento vial rutinario.

4.5 Marco conceptual

4.5.1 Clima laboral

4.5.1.1 Antecedentes del clima laboral

Para que las instituciones tanto públicas como privadas se desarrollen, necesitan ser trabajadas en diversos factores, tal caso es que en la actualidad se busca promover un clima laboral estable y óptimo para los funcionarios de cualquier organización, debido a que es muy importante tener a nuestro personal con un ambiente saludable y seguro, esto siempre los hará sentir bien, y a la vez ayudará a incrementar su productividad.

Para que de paso el surgimiento del clima laboral, nos trasladamos a la teoría de las relaciones humanas que fue planteada en Estados Unidos en los años 1924 y 1927 por el psicólogo Hugo Munsterberg y el sociólogo Elton Mayo, esta teoría hace énfasis en las relaciones interpersonales y las estructuras de la organización, aunque estas tengan que ver en el clima o ambiente de una institución, no es hasta que se da la teoría del clima laboral de Rensis Likert, psicólogo estadounidense, en donde se ratifica abordar el tema desde la percepción de los trabajadores y directivos de la propia organización (Iglesias et al., 2019).

Con el pasar del tiempo se fueron desarrollando las teorías de la administración, pero a su vez, el clima laboral se fue implicando aún más, llegando a reconocerse como uno de los factores que influye en el buen funcionamiento de las instituciones, dando importancia a las percepciones del personal laboral con respecto a su satisfacción para poder cumplir con su labor.

La investigación y el estudio del clima laboral según Uribe (2015) se han desarrollado desde mediados del siglo XX. Desde entonces, la investigación sobre este factor laboral, ha sido activa, diversa y a lo largo de más de 50 años se han generado múltiples investigaciones, definiciones e instrumentos de medición.

En tal sentido, Taguiri y Litwin consideran al clima laboral como el fin de un conjunto de interpretaciones y como una característica con una cierta estabilidad de la calidad del ambiente interno de una organización, la cual es experimentada por sus miembros, y que influyen en su comportamiento y puede ser descrita en términos de valores de un particular conjunto de características o atributos de la organización (Arano et al., 2016).

4.5.1.2 Definición del clima laboral

Para Bordas (2016) el clima laboral se refiere al contexto de trabajo caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes en una organización o institución, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de los servidores y por lo tanto al desempeño de la organización. Esto puede ser detectado y descrito por los integrantes de la organización y, por ende, medido desde un punto de vista operativo a través del estudio de sus percepciones y descripciones o mediante la propia observación y otras medidas objetivas.

Para esta conceptualización, Bordas hace énfasis en el comportamiento de los trabajadores de la organización como primordial causa en el desempeño laboral, por lo que se debe mejorar aspectos tangibles e intangibles que están presente en la organización como su infraestructura, buen espacio de trabajo, buena remuneración, la confianza que se le da al empleado, la buena comunicación que se tiene en los diferentes departamentos, y sobre todo el saber escuchar las necesidades que pueden tener los diferentes individuos.

Mientras que para Rensis Likert (citado en Rodríguez, 2016) menciona que el comportamiento del personal laboral depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que estos perciben, por ende, se confirma que la relación estará determinada por la percepción del clima laboral tales como: la tecnología, la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores sobre su entorno laboral.

El comportamiento del personal, depende de muchos factores en los cuales, la organización tiene mucho que ver, principalmente en los aspectos de liderazgo para que exista esa motivación hacia los colaboradores, que se brinden la suficiente información para poder realizar su labor de manera eficiente, así mismo la confianza que se le brinda a los subordinados para tomar decisiones importantes, y si encuentra en sus superiores esa comunicación efectiva para satisfacer sus dudas si estas se presentan en algún tipo de problema en el trabajo.

Para Chiavenato (2011) el concepto de motivación y el nivel individual, conduce al de clima laboral y nivel de la organización, debido a que los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se define como un estado de adaptación y tal adaptación no sólo

se refiere a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. A su vez, la frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación

Para la mayoría de personas, es difícil tener un grado alto de motivación, todas padecen en cierta manera de problemas e inconformidades personales y peor aún si se suma los problemas laborales, con esto trato de explicar que la motivación debe ser un plano prioritario en nuestro personal, buscar la manera en que nuestro empleado este cómodo y disfrute del trabajo que está realizando, tener una identidad de empresa comprometida con sus trabajadores, ya que, si queremos logros significativos para nuestra empresa, debemos entrenar, preservar, cuidar y equipar a nuestro personal para que se sientan cómodos, seguros y direccionen a los objetivos y metas de la organización.

Tal caso que, Brito (2018) afirma que el clima laboral hoy en día es uno de los temas más estudiados a nivel empresarial, debido a la importancia que representa para las instituciones que buscan continuamente oportunidades de mejora, así como estrategias de cambio para optimizar sus procesos y mejorar la productividad.

En cuanto, Álvarez 1995 García (2009), define el clima laboral como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento y, por lo tanto, en su creatividad y desempeño laboral.

Si queremos que la situación de nuestra organización mejore es primordial, ejecutar un plan de mejoras, en los diversos puntos de fractura que emana un diagnóstico de clima laboral, enfocando en mejorar los ámbitos identificados, para ello se debe estar preparado para cualquier cambio en el interior de la institución, y que el personal debe sentirse plenamente en confianza en responder todo tipo de inconformidad en su lugar de trabajo.

4.5.1.3 Características del clima laboral

Cuando hablamos de clima laboral, nos referimos de manera general en la satisfacción de los empleados en una organización, pero más a fondo tenemos las características que identifican un entorno laboral, es por ellos que Brunet (citado en Esquivel et al., 2020), el clima organizacional está dado por las siguientes características:

- El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad.

- El clima es una configuración particular de varias situaciones.
- Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- El clima tiene una connotación de continuidad, pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto, puede cambiar después de una intervención particular.
- El clima está determinado en su mayor parte por las características, conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es un fenómeno lógicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- El clima es fenómeno lógicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre consciente).
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas.

4.5.1.4 Dimensiones y factores del clima laboral

Las dimensiones del clima laboral son las principales características que influyen en el comportamiento de los trabajadores en su alrededor, por lo cual están son medibles para diagnosticar los elementos fuertes y débiles de la organización.

Para la presente investigación se implementará las cinco dimensiones expuestas en la guía para la aplicación del cuestionario de evaluación de clima laboral elaborado por Jumbo (2023), con el fin de medir el ambiente de trabajo que tienen los servidores públicos en la empresa pública.

Tabla 2*Dimensiones y factores de clima laboral*

Dimensión	Concepto	Factores
Comunicación	El estudio llevado a cabo por Men (2014) investigó la relevancia de la comunicación interna estratégica en la formación de un entorno laboral positivo y en el fortalecimiento del compromiso de los trabajadores. Los resultados demostraron que una comunicación interna efectiva tiene el potencial de incrementar tanto el compromiso como la satisfacción laboral de los empleados, lo cual, a su vez, puede desempeñar un papel fundamental en la promoción de un clima laboral positivo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación clara y efectiva. 2. Comunicación abierta y honesta. 3. Recepción de información. 4. Expresión de ideas y valores. 5. Canales de información.
Relaciones Interpersonales	Guarda relación con la excelencia de las interacciones entre los empleados, a cubrir la colaboración, el respaldo y los vínculos de camaradería. Según la teoría de la contingencia de Fiedler, la calidad de estas relaciones interpersonales tiene la capacidad de ejercer influencia sobre el rendimiento y la satisfacción laboral de los empleados. (Robbins y Judge, 2019).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compañerismo. 2. Relación laboral. 3. Trabajo en equipo 4. Colaboración y apoyo. 5. Amistad y respeto
Liderazgo	Engloba las conductas y acciones ejercidas por los líderes en la organización, que abarcan su enfoque de liderazgo, su habilidad para incentivar y respaldar a los empleados, así como su competencia en la toma de decisiones. Conforme a la teoría del liderazgo transformacional, se establece que el liderazgo posee la capacidad de generar un impacto positivo en el ambiente laboral y el rendimiento de los colaboradores (Bass y Riggio, 2019).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivación. 2. Metas desafiantes y alcanzables. 3. Bienestar y desarrollo. 4. Retroalimentación y reconocimiento. 5. Creatividad e innovación.
Reconocimiento	Está vinculado con la manera en que se valoran los logros y aportes de los miembros del equipo, ya que el reconocimiento puede fungir como un significativo motor de motivación y satisfacción en el entorno laboral, se establece la importancia que tiene el valorar el desempeño que realizan los empleados para alcanzar los objetivos y metas de la organización. (Robbins y Judge, 2019).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocimiento. 2. Eventos de reconocimiento. 3. Valoración de trabajo. 4. Logros y contribuciones reconocidos. 5. Valoración del desempeño
Autonomía	El estudio llevado a cabo por Gagné y Deci (2005), destacan la importancia de la autonomía para la motivación intrínseca y la satisfacción laboral, sugieren que cuando a los colaboradores se les da autonomía (la capacidad de tener control sobre su trabajo y de tomar decisiones) se sienten más motivados, más comprometidos con su trabajo y tienen una mayor satisfacción laboral, encontraron que la autonomía en el trabajo estaba consistentemente asociada con mayores niveles de satisfacción laboral, compromiso con la organización y bienestar general y a un mejor rendimiento.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Libertad para tomar decisiones 2. Grado de control. 3. Elección de método de trabajo 4. Toma de decisiones. 5. Confianza.

Nota: Información obtenida de la Guía para la aplicación del cuestionario de evaluación de clima laboral. Fuente: (Jumbo, J. W (2023)

a) Factores de la dimensión de comunicación

La comunicación clara y efectiva permite transmitir de manera concisa y clara hacia los equipos de trabajo dos cosas indispensables: a donde queremos llegar y de qué manera se quiere lograr. Por ello, es fundamental hablar del papel que desempeña cada uno de los trabajadores y su relevancia dentro de la organización, lo cual ayudará a que las personas se motiven a cumplir con sus tareas para llegar a los objetivos de la organización.

La comunicación abierta y honesta también fomenta la construcción de un ambiente laboral positivo y cohesionado, en donde las instrucciones, metas y expectativas son transmitidas de manera transparente, se promueve la confianza entre los miembros del equipo y se reducen las posibilidades de conflictos y confusiones. Los empleados se sienten valorados y comprendidos, lo que contribuye a un clima laboral ameno y favorable para todos.

La recepción de información es fundamental para llevar a cabo una labor efectiva, resulta crucial contar con toda la información necesaria para llevar a cabo cualquier tarea en una organización, sin enfrentar ningún contratiempo.

La expresión de ideas y opiniones de los empleados de una organización es indispensable por lo que los líderes deben fomentar y desarrollar habilidades de escucha activa y empatía para comprender plenamente las necesidades y perspectivas de los empleados. Esto implica estar presente, prestar atención y mostrar interés genuino en lo que los demás tienen que decir.

Los canales de información son importantes para proporcionar diferentes canales de comunicación, como reuniones regulares, herramientas de colaboración en línea y espacios informales, para que los empleados puedan expresar sus ideas y preocupaciones de manera efectiva.

b) Factores de la dimensión de relaciones interpersonales

El compañerismo es esa idea y manera de trabajar en la que todos en una empresa trabajan por un mismo bien y sin importar sus cargos, responsabilidades o incluso diferencias, ponen siempre por encima los objetivos y se ayudan entre ellos para conseguirlos.

La relación laboral es el vínculo que se establece entre compañeros. Sin duda, una de las piezas claves para conseguir armonía entre un grupo de personas. Y es que crear lazos

entre las personas que trabajan juntas es vital para generar un buen clima laboral en la empresa.

El trabajo en equipo facilita el cumplimiento de objetivos de una organización, incrementa la motivación y la creatividad, también favorece las habilidades sociales de cada uno, es considerado una de las características clave para un ambiente armonioso y productivo en una organización.

La colaboración y apoyo en el trabajo puede tener un impacto positivo en el equipo y en la organización. Con la colaboración se puede mejorar la eficiencia, la innovación y las relaciones entre compañeros, por lo que gradualmente mejora las relaciones interpersonales de los miembros de una organización.

La amistad y respeto en el ambiente de trabajo puede ocasionar dos situaciones: conocer compañeros que acabarán siendo amigos o, por el contrario, aprender a trabajar con compañeros con los que no nos une nada por lo que, para mantener una relación sana y cordial en tu ambiente de trabajo, el respeto y la cordialidad deben reinar siempre así sean solo compañeros o se hayan convertido en buenos amigos.

c) Factores de la dimensión de liderazgo

La motivación según Joglar (2014) se define como el entusiasmo, el nivel de energía, el compromiso y persistencia al logro de objetivos organizacionales que un empleado aporta diariamente a la organización, en tal sentido los empleadores deben fomentar una fuerza laboral motivada que genere ideas innovadoras y contribuya al crecimiento y la productividad de la empresa.

Saber establecer **metas desafiantes y alcanzables** en una empresa y tener un objetivo claro y preciso es el inicio de un camino de éxito tanto personal como profesional. Debido a que cuando tenemos una meta definida es más fácil notar cuáles son las acciones que debemos tomar para alcanzar lo que queremos, haciendo sentir a los colaboradores importantes en el proceso para alcanzar buenos resultados en la empresa.

Buscar el bienestar y desarrollo es pieza clave para un buen ambiente laboral, en tal sentido los líderes deben fomentar y establecer un entorno seguro y de confianza donde los empleados se sientan cómodos compartiendo sus ideas y preocupaciones sin temor a represalias, en tal sentido que los directivos deben preocuparse por sus colaboradores y fomentar el desarrollo de los empleados.

La retroalimentación y reconocimiento en el trabajo debe ser valorada y alentada, por lo que animar a los empleados a ofrecer comentarios constructivos y proporcionar un sistema claro para recopilar y actuar promoviendo mejoras a nivel personal y profesional, así mismo el reconocimiento de los directivos hacia sus colaboradores es indispensable, para establecer confianza y motivación en su equipo de trabajo.

La **creatividad y la innovación** son herramientas diferentes, pero que trabajan en conjunto para dar como resultado la generación de aquellos cambios dentro de la organización que conlleven una mayor satisfacción a sus clientes. Por esta razón, es importante que las empresas procuren una filosofía de gestión creativa e innovadora que les permita desarrollarse tanto vertical como horizontal, logrando una cadena de valor altamente competitiva y diferenciadora.

d) Factores de la dimensión de reconocimiento

El **reconocimiento** al empleado retoma cada día mayor importancia en el entorno laboral como una expresión importante de respeto y concientización para que el empleado se sienta satisfecho con lo que hace, competente, capaz, pero sobre todo conectado con la empresa para la que trabaja (Joglar, 2014).

Los **eventos de reconocimiento** representan una estrategia empleada para mostrar gratitud, estimular a los trabajadores y fortalecer las conductas deseables en el entorno laboral. Por ende, Drago (2020) menciona que se denomina como un reconocimiento formal el buscar un reconocimiento estructurado y planificado y se realiza con una frecuencia establecida en una empresa, este reconocimiento refuerza la cultura organizacional a través de las conductas observables de los colaboradores.

Valorar el trabajo y esfuerzo de los empleados es muy fundamental y contribuye al reconocimiento en una organización, por lo que si se busca un entorno en donde reine la satisfacción se debe considerar destacar el empeño que tienen los colaboradores de una organización.

El verdadero valor de un individuo encuentra sus raíces en su integridad personal, reflejada en sus principios éticos y su coherencia en las acciones. Además, este valor se refleja en las contribuciones genuinas que ofrece para el crecimiento y éxito de la organización a la que pertenece. Por ello, es esencial comprender que cada persona, sin importar su posición, desempeña un papel crucial en el desarrollo de la empresa.

Reconocer los logros y contribuciones es esencial en una organización para poder resaltar y premiar los avances y aportes realizados por sus empleados. Este reconocimiento no solo actúa como una fuente de motivación para el individuo en cuestión, sino que también ejerce un efecto inspirador sobre sus colegas, instándolos a esforzarse por alcanzar sus metas tanto a nivel individual como colectivo dentro de la entidad.

e) Factores de la dimensión de autonomía

En cuestión de la **libertad para tomar decisiones**, en la actualidad tenemos el término “*empowerment*” que es una palabra en inglés que significa “empoderamiento” y que según Azkue (2017) hace referencia a un tipo de gestión empresarial que consiste en dar cierta autoridad y confianza a los empleados para la toma de decisiones importantes que puedan estar a su alcance.

El grado de control: cuando se habla de control de empleados o de control de trabajadores, todavía resulta habitual pensar en diferentes sistemas de supervisión de la plantilla que, esencialmente, monitorizan todos sus movimientos. Para un trabajador es mejor que sientan tener el control sobre su trabajo y no sentirse presionado por el control que le inserta la organización, de esta manera la satisfacción y empoderamiento de los empleados puede verse desarrollada con el tiempo.

Elección de método de trabajo: el bienestar de los trabajadores siempre es la prioridad en una empresa para que el desempeño de cada uno de ellos sea eficiente, en lo que concierne la metodología de trabajo los empleados siempre buscan la manera de sentirse cómodos en su entorno y en la elaboración de sus actividades laborales por lo que se debe considerar cierta libertad de elegir la forma de hacerlo pero no sacando de contexto y permitir proponer malas acciones dentro de la organización, todo debe recurrir hacia un trabajo productivo y eficiente con énfasis a cumplir los objetivos y metas de la organización.

Toma de decisiones y confianza: Para Azkue (2017) el “*empowerment*” implica darle al empleado la autonomía suficiente para que actúe según sus criterios y políticas de la empresa, de modo que no dependa únicamente de las órdenes de un superior jerárquico por lo que es una estrategia que contribuye a agilizar los procesos de trabajo, en tal sentido se mide la confianza que tiene los jefes sobre sus subordinados.

Estos factores positivos ejercen una influencia de gran relevancia en el clima laboral de una organización. Por lo tanto, es fundamental llevar a cabo un análisis minucioso de cada

uno de estos elementos, para comprender a cabalidad su impacto en el entorno laboral, mediante esta evaluación, es posible identificar con precisión las áreas que requieren atención y resolución en colaboración con los servidores de la organización.

La construcción de un buen clima laboral en una empresa radica bastante en la capacidad de actuar con criterio, madurez y respeto hacia nuestros compañeros de trabajo, independientemente de su posición jerárquica. En este contexto, el nivel jerárquico solo tiene un propósito funcional, que es definir quién asume mayores responsabilidades en la toma de decisiones. Sin embargo, este no debe convertirse en un parámetro para medir el valor de una persona ni mucho menos para alimentar la noción de superioridad.

4.5.1.5 Importancia del clima laboral

El diagnóstico del clima laboral en general permite identificar las fortalezas y debilidades de una institución con respeto al entorno en el que se labora. Se considera una medida proactiva donde tiene como finalidad identificar los obstáculos a superar y hacer que todos se sientan motivados y sean bienvenidos en su espacio de trabajo.

Por lo que, Brunet (citado en García & Ibarra, 2009) explica que el clima laboral refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que, debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

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

En la actualidad las empresas ecuatorianas con la incorporación del departamento de talento humano dirigido por profesionales psicólogos organizacionales están reconociendo la importancia del “Clima Organizacional”, debido a su influencia en el comportamiento de los trabajadores; debido a que estos son el componente principal para alcanzar sus objetivos (Chamorro, 2019).

Para Pérez (2020) el clima laboral es un factor muy importante, en un sentido positivo mantiene un desarrollo sostenido de la empresa y la productividad, pero el gran conflicto de

los empresarios en la actualidad, es cómo combinar el desarrollo, productividad y buen clima laboral al mismo tiempo, la respuesta es muy simple, y se resume en tres palabras: empatía, sinergia y liderazgo.

En la actualidad, en el centro de cualquier organización, se plantea la necesidad imperante de instaurar un ambiente laboral en el cual todos los trabajadores se guíen por estas tres cualidades cruciales. Estas cualidades, al desarrollarse en conjunto con un conjunto de acciones y actitudes, fomentan un entorno de trabajo caracterizado por la armonía, la paz y la serenidad. Si se logra instaurar esta dinámica satisfactoriamente, obtendremos un clima laboral positivo de manera natural y eficaz, siempre y cuando se mantenga de forma constante y perdurable en el tiempo.

4.5.1.6 Instrumentos para medir el clima laboral

Existe varios instrumentos destinados a medir el Clima Laboral, hasta se puede llevar a cabo a partir de diversos niveles, es decir desde el individuo, el grupo o desde la organización. Una evaluación acertada del clima laboral de una organización se puede obtener mediante los índices de rotación y ausentismo, ya que, los niveles elevados de estos indican con total seguridad, un mal clima laboral.

Entre algunos de los instrumentos para evaluar Clima Laboral según COPEME (2009), encontramos:

Test: que trata de un procedimiento estandarizado destinado a evaluar ciertos conocimientos, aptitudes o funciones, está compuesto por ítems contruidos para crear ciertas reacciones registrables en el individuo en cuanto a complejidad, duración, forma, expresión y significado.

Cuestionario: Constituido en su mayoría por una serie de preguntas cerradas, provocando en los encuestados brindar respuestas cortas y concretas, evaluando así el clima laboral actual y la percepción que ellos poseen del ambiente laboral. Se logra conocer el estado actual de la organización y como se ha logrado mejorar. A pesar de la complejidad, es posible elaborar su diagnóstico a partir de cuestionarios estandarizados con un conjunto de preguntas impresas, administradas a una o varias personas a la vez, en que se pregunta a los miembros de la organización por sus percepciones respecto a todas o algunas de las variables señaladas.

En un cuestionario se pueden usar preguntas abiertas o preguntas cerradas dependiendo de la necesidad de la organización y tomando en cuenta las ventajas y desventajas de cada una de ellas. En el caso de las preguntas abiertas la ventaja es que no se influye en las respuestas de la o el colaborador ni se limita, su desventaja es la dificultad para el análisis posterior de los resultados; mientras que en las preguntas cerradas hay mayor facilidad para la codificación, pero la desventaja es que la información obtenida es predeterminada por el cuestionador.

Encuesta: Es un método de observación en el cual la persona que busca la información no influye en la observación ni modifica el entorno. Se realiza una serie de preguntas cuyas respuestas deben relacionarse con la naturaleza de la investigación. La encuesta se la puede aplicar a cierto porcentaje de una población que permitirá conocer los estados de opinión, características o hechos específicos.

Entrevista: Es una técnica de investigación la cual consiste en una conversación entre el entrevistador y el entrevistado, en este caso un empleado, para obtener información acerca de diversos temas organizacionales y la opinión del colaborador acerca de ese tema. El entrevistador influye mucho en el éxito de la entrevista ya que él debe escuchar adecuadamente y prestar atención en factores importantes para medir el clima, estos pueden ser motivación, respeto, empatía, comunicación, naturalidad y comprobación de la información obtenida.

Entrevista Grupal: Es una técnica que consiste en una conversación en un grupo de cinco u ocho personas, que representen un segmento de la organización; se utiliza preguntas que van dirigidas para el grupo, no solo a una persona en particular y el entrevistador tiene la misión de dirigir la entrevista procurando que todos expresen sus opiniones.

4.5.2 Servidor público

Para la LOSEP (2018), en su artículo 4 establece como servidoras y servidores públicos a todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público.

Un servidor público está destinado a realizar funciones y responsabilidades, siempre en beneficio de la sociedad, estos son empleados del gobierno o de organismos públicos y tienen la tarea de brindar servicios y llevar a cabo actividades en nombre del Estado y de la comunidad en general.

Algunas características y roles comunes de los servidores públicos son las funciones gubernamentales en donde estos participan en la implementación y ejecución de políticas públicas, programas y proyectos realizados por el gobierno, también pueden trabajar en áreas como la administración pública, la educación, la salud, la seguridad, la justicia, el transporte, entre otros.

Para poder ingresar al servicio público, se consideran varios requisitos; estos son propuesto por la máxima ley.

- Ser mayor de 18 años y estar en el pleno ejercicio de los derechos previstos por la Constitución de la República y la Ley para el desempeño de una función pública.
- No encontrarse en interdicción civil, no ser el deudor al que se siga proceso de concurso de acreedores y no hallarse en estado de insolvencia fraudulenta declarada judicialmente.
- No estar comprendido en alguna de las causales de prohibición para ejercer cargos públicos.
- Cumplir con los requerimientos de preparación académica y demás competencias exigibles previstas en esta Ley y su Reglamento.
- Haber sufragado, cuando se tiene obligación de hacerlo, salvo las causas de excusa previstas en la Ley.
- No encontrarse en mora del pago de créditos establecidos a favor de entidades u organismos del sector público, a excepción de lo establecido en el Artículo 9 de la presente Ley.
- Presentar la declaración patrimonial juramentada en la que se incluirá lo siguiente: autorización para levantar el sigilo de sus cuentas bancarias; declaración de no adeudar más de dos pensiones alimenticias y declaración de no encontrarse incurso en nepotismo, inhabilidades o prohibiciones prevista en la Constitución de la República y el ordenamiento jurídico vigente.
- Haber sido declarado triunfador en el concurso de méritos y oposición, salvo en los casos de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción.

Además, para desempeñar un puesto público se requiere únicamente de nombramiento o contrato legalmente expedido por la respectiva autoridad nominadora de una organización.

4.5.3 Los servidores públicos en la empresa VIALSUR. E.P.

La empresa pública VIALSUR. E. P. está constituida por 50 servidores públicos de los cuales están distribuidos en las siete áreas administrativas, todos los servidores de la empresa están regidos en la ley orgánica de empresas públicas (LOEP, 2009).

Por otro lado, entre los 50 servidores públicos, se dispone de información acerca de su tipo de contrato, que se detalla a continuación:

Tabla 3

Tipo de contrato

Tipo de contrato	Servidores Públicos
Servidores de nombramiento	28
Servidores de nombramiento provisional.	05
Servidores contratados.	10
Servidores contratados de libre remoción.	07
Total	50

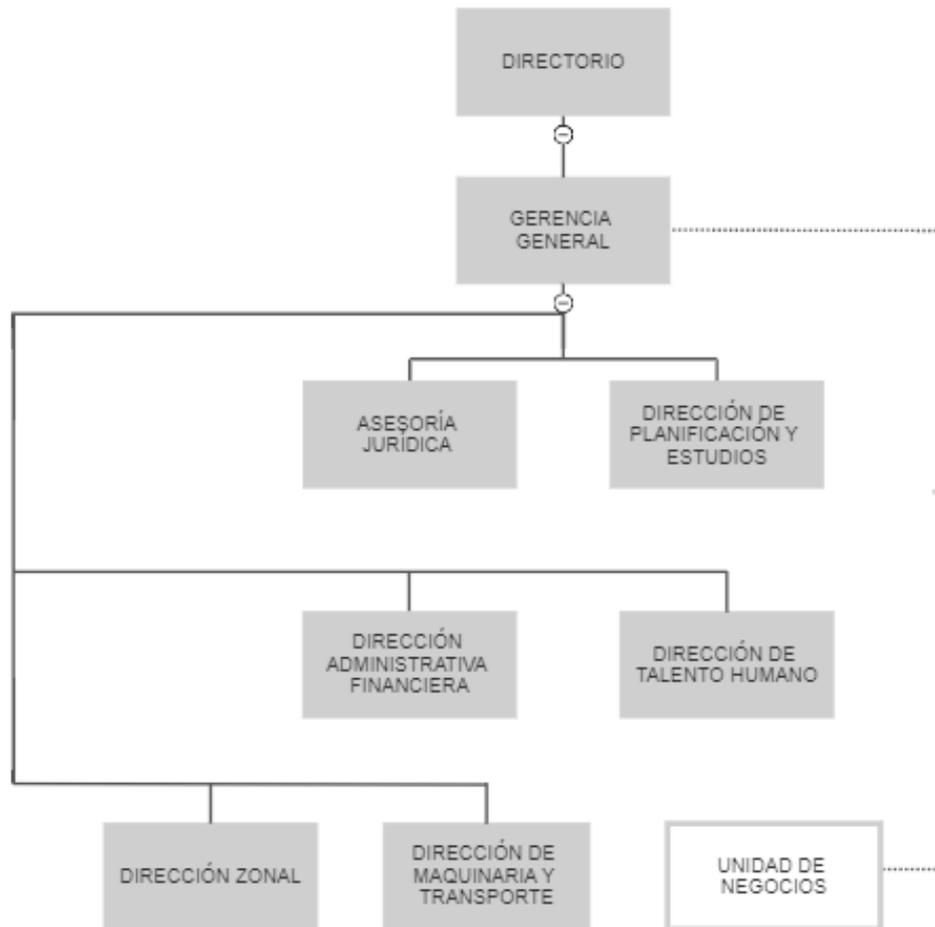
Nota: Elaboración propia, tomado de la base de datos de la empresa pública VIALSUR. E. P.

Indudablemente, la mayoría de los servidores públicos que conforman el cuerpo laboral de esta empresa pública cuentan con contratos de nombramiento, lo que implica un mayor grado de estabilidad y arraigo en la organización. Esta situación sugiere que dichos profesionales tienen la oportunidad de establecer una relación más prolongada y profunda con la empresa pública, lo que les otorga una visión interna más sólida y completa de la dinámica laboral imperante. Es de esperar que, debido a su vinculación prolongada, estos servidores públicos sean capaces de proporcionar descripciones detalladas y precisas sobre el entorno laboral en el que se desenvuelven cotidianamente. Sus experiencias acumuladas a lo largo de su servicio les permiten ser testigos de la evolución de las condiciones laborales y de las interacciones entre colegas y superiores.

4.5.3.1 Organigrama de la institución

Figura 1

Organigrama VIALSUR. E. P.



Nota: Elaboración propia, según la información obtenida de la empresa pública VIALSUR. E. P.

En la actualidad, la empresa se encuentra organizada en siete áreas administrativas claramente delimitadas. Además, se está en proceso de establecer la unidad de negocios, con la expectativa de que en los próximos meses se logre consolidar en la empresa.

Adicionalmente, se investigó el orgánico estructural y funcional de la empresa en donde refleja específicamente cada unidad de trabajo de las áreas administrativas anteriormente mencionadas.

4.5.3.2 Manual de funciones de la empresa pública VIALSUR. E. P.

En cuanto a las funciones específicas de las diferentes áreas existentes de la empresa, se establecen según la resolución 001-DVEP-VIALSUR E.P, con fecha de actualización 2021, el directorio de la empresa de vialidad del sur considera a partir del artículo 15 la misión que tiene cada departamento.

A **nivel de dirección** establece que el gerente general de la empresa será quien represente legal, judicial y extrajudicialmente de la empresa VIALSUR E. P, su misión es dirigir y evaluar las actividades que conllevan a cumplir con los objetivos y directrices establecidos de la empresa por lo cual está en todo su derecho de adoptar las medidas más adecuadas que garanticen una administración eficiente en la empresa.

A **nivel de asesoría** la empresa cuenta con la **dirección de planificación y estudios**, la cual se encarga precisamente de impulsar los procesos de planificación, seguimiento y evaluación de planes o proyectos de la empresa, también esta se encarga de diseñar y evaluar el plan estratégico de la empresa, formula los planes y proyectos en coordinación con el gerente general.

A **nivel de asesoría jurídica**, se busca brindar y sustentar el asesoramiento legal y jurídico, busca garantizar la seguridad jurídica de la institución, por ello asesora a todos los niveles administrativos, y conjuntamente con el gerente general emiten opiniones con respecto a términos y disposiciones legales.

En cuanto a la **dirección de talento humano** se establece que su deber controlar temas de remuneraciones, dotación de personal, capacitación para poder buscar niveles de eficiencia eficacia y efectividad en la empresa, por lo que su función en general es actualizar y mejorar el orgánico funcional, códigos de ética, y su implementación.

Por otro lado, está la **dirección administrativa financiera** la cual articula la dotación de bienes, servicios y tecnología, por lo que diseña el plan anual operativo, autoriza órdenes de compra, dispone la dotación de uniformes a los trabajadores de la empresa para su correcto desarrollo de actividades.

Mientras que la **dirección zonal** considera un área operativa se encarga de la ejecución de mantenimiento vial, administrando los recursos de forma eficiente. Realiza programaciones de mantenimiento vial en la provincia, además supervisa el adecuado uso que tienen las maquinarias, equipos y herramientas de la empresa.

Por último, tenemos la **dirección de maquinaria y transporte** que es quien controla y supervisa el parque automotor de vehículos livianos y maquinaria pesada, ordenando su respectivo cuidado y mantenimiento, garantizando su oportuna disponibilidad para la provincia, que a diario requieren de maquinaria para poder laborar y mejorar sus espacios transitorios.

5 Metodología

El presente trabajo de integración curricular denominado “**Diagnóstico del clima laboral en los servidores públicos de la empresa VIALSUR. E. P, de la ciudad de Loja, 2023**” tuvo como propósito describir el ambiente laboral y los factores que influyen en el clima laboral de los servidores públicos de la empresa pública mencionada.

5.1 Enfoque de la investigación

La presente investigación tuvo un enfoque de carácter mixto, debido a que se necesitaba recolectar información con respecto al clima laboral por medio de encuestas y entrevistas para posteriormente realizar el diagnóstico completo respecto a las cinco dimensiones del clima laboral propuesto en el cuestionario de evaluación de clima laboral, las cuales se basan en los estudios realizados por Robbins y Judge; Bass y Riggio; Deci y Ryan mencionados por el autor Jumbo (2023).

5.2 Diseño de la investigación

El diseño que se aplicó en la presente investigación es “no experimental”, debido a que la información que se tomó, es tal cual se encuentra en la realidad de acuerdo a la información obtenida a través de la aplicación del cuestionario de evaluación de clima laboral a los servidores públicos de la empresa pública.

5.3 Tipo de investigación

En cuanto al tipo de investigación fue descriptiva debido a que se pudo describir como se manifiesta el problema de investigación. Así mismo se buscó especificar propiedades y características importantes del clima laboral en la empresa.

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

5.4 Población

La empresa pública *VIALSUR. E. P*, está conformada por 42 servidores públicos, distribuidos en las diferentes áreas, dado el tamaño del personal de la institución, no fue necesario recurrir a una muestra.

Tabla 4*Población Objetivo*

Cargo	Servidores públicos encuestados
Gerencia General	02
Área de Talento Humano	07
Área de Planificación y estudio	05
Área Jurídica y compras públicas	03
Área Administrativo Financiero	15
Área de maquinaria y transporte.	05
Dirección Zonal	05
Total	42

Nota: Esta tabla indica la distribución de los servidores públicos encuestados, información facilitada por el departamento de Talento Humano en la empresa *VIALSUR. E. P.*

5.5 Métodos**a. Método deductivo**

Este método nos ayudó a generar un análisis de la información recopilada a través de las encuestas y entrevista, por lo que nos sirvió para poder construir conclusiones, recomendaciones y medidas de mejora de manera global en relación al clima laboral en la empresa pública *VIALSUR. E. P.*

b. Método Analítico

Se optó por emplear el enfoque analítico como método de investigación. Esto se debe a que se llevó a cabo un diagnóstico exhaustivo de los resultados más destacados sobre las cinco dimensiones, analizando e interpretando los resultados obtenidos para presentarlos en tablas con su respectivo puntaje y porcentaje del total, con el fin de garantizar un excelente diagnóstico de clima laboral en la empresa pública *VIALSUR. E. P.*

5.6 Procedimientos o técnicas

Para dar cumplimiento a los objetivos establecidos las técnicas de investigación que se aplicaron fueron la encuesta y entrevista, herramientas mismas que permitieron recopilar información acerca de la situación actual que viven los servidores públicos con respecto a su ambiente laboral en la empresa. Por lo tanto, se consideró fuentes de información primaria y secundaria.

5.6.1 Encuesta

Para el cumplimiento del objetivo 1 de la presente investigación se implementó la encuesta de la guía para la aplicación del cuestionario de clima laboral elaborado por Jumbo (2023), la cual consta de 25 preguntas enfocadas en las cinco dimensiones expuestas en la siguiente tabla, esto con el fin de evaluar el clima laboral de la empresa y detectar los factores que influyen en ello, por lo que fue aplicado a los servidores públicos de la empresa para obtener datos reales de cómo se encuentra el entorno laboral.

Tabla 5

Dimensiones, factores y preguntas

Dimensiones	Factores	Preguntas	Nro. Item del cuestionario
Comunicación	Comunicación clara y efectiva Comunicación abierta y honesta Recepción de información. Expresión de ideas y opiniones. Canales de información	5	1-5
Relaciones Interpersonales	Compañerismo. Relación laboral. Trabajo en equipo. Colaboración y apoyo. Amistad y respeto.	5	6-10
Liderazgo	Motivación. Metas desafiantes y alcanzables. Bienestar y desarrollo. Retroalimentación y reconocimiento. Creatividad e innovación.	5	11-15
Reconocimiento	Reconocimiento. Eventos de reconocimiento. Trabajo reconocido y valorado. Logros y contribuciones reconocidos. Valoración del desempeño	5	16-20
Autonomía	Libertad para tomar decisiones. Grado de control. Elección de método de trabajo. Toma de decisiones. Confianza.	5	21-25
Total		25	

Nota: Información obtenida de la Guía para la aplicación del cuestionario de evaluación de clima laboral. Fuente: (Jumbo, J. W (2023)

5.6.1.1 Opciones de Respuesta

Las opciones de respuestas fueron formuladas en base a la escala de Likert, que va desde completamente de acuerdo, parcialmente de acuerdo, poco de acuerdo y en desacuerdo, todas con sus respectivas puntuaciones:

Tabla 6

Opciones de respuesta y puntuación

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

Nota: Información obtenida de la Guía para la aplicación del cuestionario de evaluación de clima laboral. Fuente: (Jumbo, J.W (2023)

5.6.1.2 Indicador del clima laboral

Tabla 7

Indicador de nivel de clima laboral

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

Nota: Información obtenida de la Guía para la aplicación del cuestionario de evaluación de clima laboral. Fuente: (Jumbo, J. W (2023)

5.6.2 Entrevista

Se diseñó una guía de entrevista semi-estructurada basada en la guía para la aplicación del cuestionario de clima laboral elaborado por Jumbo (2023), la cual fue aplicada al director del área de talento humano de la empresa pública *VIALSUR. E. P.*, para así poder corroborar la información con respecto al ambiente que se vive en el entorno de la empresa entre directores y colaboradores, y posterior a ello realizar el diagnóstico de la situación actual concerniente al clima laboral de los servidores públicos de la organización.

6 Resultados

El estudio en cuestión se llevó a cabo en la Empresa Pública de Vialidad del Sur, ubicada en la ciudad de Loja. Después de recopilar la información necesaria, se lograron obtener los siguientes resultados, los cuales se han analizado según las diferentes dimensiones del clima laboral, mismas que se basan en la guía establecida para la aplicación del cuestionario de clima laboral elaborado por Jumbo (2023). En las encuestas aplicadas a una población de 42 servidores públicos, se entendió que, dentro del total de la población, existe un leve mayor número de mujeres en comparación a los varones.

Tabla 8

Género

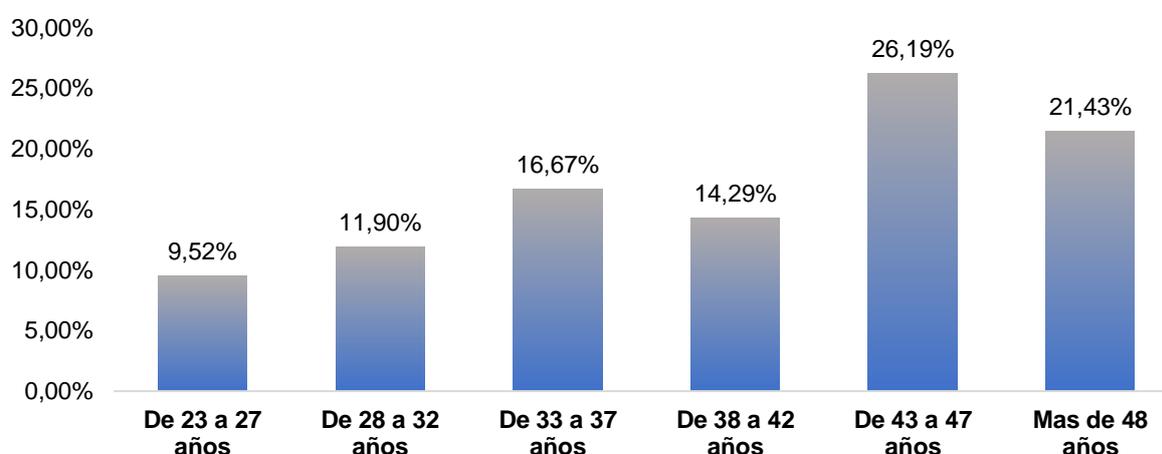
Sexo	Personas Encuestadas	Porcentaje
Femenino	23	55%
Masculino	19	45%
Total	42	100%

Nota: Elaboración propia, según datos de las encuestas realizadas a los servidores públicos de la empresa pública *VIALSUR. E. P.*

En lo que respecta a la edad de los servidores públicos de la empresa, se observa una concentración predominante en el rango de 43 a 47 años. Esta tendencia puede atribuirse al hecho de que la organización cuenta mayormente con profesionales altamente experimentados en sus respectivos campos. Esta composición estratégica es para garantizar el cumplimiento eficiente de los objetivos establecidos por la organización.

Figura 2

Rango de edades



Nota: Elaboración propia. Datos obtenidos de las encuestas realizadas a los servidores públicos de la empresa pública *VIALSUR. E. P.*

Mientras tanto la participación que se tuvo en las encuestas de cada área de trabajo está clasificada de la siguiente manera:

Tabla 9

Área de trabajo

Área de trabajo	Directivo	Operativo	Total
Administrativo Financiero	1	14	15
Dirección Zonal	1	4	5
Gerencia General	0	2	2
Jurídico y compras públicas	0	3	3
Maquinaria y Transporte	1	4	5
Planificación	1	4	5
Talento Humano	0	7	7
Total	4	38	42

Nota: Elaboración propia. Datos obtenidos de las encuestas realizadas a los servidores de la empresa pública *VIALSUR. E. P.*

6.1 Cumplimiento del objetivo específico 1: Identificar los factores que influyen en el clima laboral de la empresa pública *VIALSUR. E. P.* de la ciudad de Loja, año 2023.

Para dar cumplimiento al presente objetivo se utilizó la guía para la aplicación del cuestionario de evaluación de clima laboral elaborado por Jumbo (2023), en donde nos menciona cinco dimensiones con sus respectivas preguntas actualizadas y adecuadas para evaluar el clima laboral, con el fin de identificar los factores que influyen en el ambiente laboral de la empresa.

Dimensión de comunicación.

Tabla 10

Comunicación

Factores	Completamente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Poco de acuerdo	En desacuerdo	Puntaje promedio (1-4)
1. Comunicación clara y efectiva.	35,71%	50,00%	11,90%	2,38%	3,19
2. Comunicación abierta y efectiva.	19,05%	54,76%	21,43%	4,76%	2,88
3. Recepción de información.	54,76%	30,95%	14,29%	0,00%	3,40
4. Expresión de ideas y opiniones.	14,29%	59,52%	23,81%	2,38%	2,86

5. Canales de información.	14,29%	47,62%	33,33%	4,76%	2,71
Totales	27,62%	48,57%	20,95%	2,86%	15,05

Nota: Elaboración propia. Datos obtenidos de las encuestas realizadas a los servidores de la empresa pública *VIALSUR. E. P.*

En la dimensión de comunicación, los resultados reflejan predominantemente niveles de satisfacción en cada factor, existiendo un notable 85,71% de los servidores públicos perciben la comunicación con sus directivos como clara y efectiva, lo que indica un flujo informativo positivo en la empresa. Así mismo, se destaca la valoración de la comunicación abierta y honesta para mantener un entorno laboral favorable, en este aspecto, más del 50% de los servidores públicos manifiestan una aprobación parcial de la honestidad en el ambiente laboral, mientras que un 21,43% expresa un poco de insatisfacción.

En cuanto a la provisión de información necesaria para que los servidores públicos puedan llevar a cabo sus tareas eficientemente, se refleja una satisfacción del 54,76% de la población, esto ayuda a comprenderse y fomentar un desempeño laboral óptimo dentro de la empresa. En cuanto a la importancia de ser escuchados y ser considerados al expresar ideas y opiniones en el trabajo, se evidencia que la cuarta parte de los servidores de la empresa muestran desconformidad ante la poca valoración que sus colegas y jefes otorgan a sus ideas y criterios esto refleja la necesidad de fomentar un ambiente en el que las ideas de todos sean valoradas y consideradas en la empresa. Por último, los canales de información destinados a la resolución de conflictos en la empresa, cerca del 40% de los servidores consideran que los existen en la empresa no son los más adecuados por lo que, éste es el factor más influyente y con menor calificación de la dimensión, por lo que esto sugiere una oportunidad para mejorar y optimizar, para así mantener una comunicación más idónea con el fin de abordar eficientemente cualquier conflicto que pueda surgir.

Dimensión de relaciones interpersonales.

Tabla 11

Relaciones Interpersonales

Factores	Completamente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Poco de acuerdo	En desacuerdo	Puntaje promedio (1-4)
6. Compañerismo	33,33%	35,71%	23,81%	7,14%	2,95
7. Relación laboral	50,00%	40,48%	9,52%	0,00%	3,40

8. Trabajo en equipo	23,81%	50,00%	16,67%	9,52%	2,88
9. Colaboración y apoyo	28,57%	45,24%	16,67%	9,52%	2,93
10. Amistad y respeto	33,33%	45,24%	19,05%	2,38%	3,10
Totales	33,81%	43,33%	17,14%	5,71%	15,26

Nota: Elaboración propia. Datos obtenidos de las encuestas realizadas a los servidores públicos de la empresa pública VIALSUR. E. P.

Dentro de las relaciones interpersonales entre los servidores públicos de la empresa, en su primer factor se centra en el compañerismo que existe entre colegas de trabajo, en donde un cerca de un 70% de los servidores públicos están de ciertamente de acuerdo, esto refleja un ambiente caracterizado por la colaboración y la solidaridad entre los compañeros. Sin embargo, 2 de cada 10 servidores de la empresa expresan que no se sienten respaldados ni apoyados por sus compañeros. En el siguiente factor, se destaca por el simple hecho que la gran mayoría de los servidores públicos mantienen una relación positiva con sus compañeros. Este dato indica que el entorno es propicio para llevar a cabo las tareas laborales de manera cómoda y con una reducida probabilidad que exista conflictos entre compañeros, además permite que el trabajo en equipo sea eficiente y fundamental para alcanzar los objetivos de la empresa.

En otro factor, se aborda la colaboración y apoyo en situaciones de dificultad laboral, donde se ve que la mayoría está conforme pero ciertamente un 45% menciona que parcialmente esto pasa en la institución, esto demuestra que los servidores son capaces de colaborar y resolver contratiempos de manera conjunta, contribuyendo a un ambiente laboral positivo y cooperativo. Además, se resalta la presencia de una relación positiva y respetuosa en el ambiente de trabajo, enunciado respaldado por un 78,57% de servidores, que constituye la mayoría en la empresa. Estos aspectos en conjunto explican el sólido promedio que caracteriza a esta dimensión, los resultados indican un ambiente laboral en el que la colaboración, el respeto y la solidaridad son valores fundamentales, contribuyendo a la creación de un entorno de trabajo productivo.

Dimensión de liderazgo.

Tabla 12

Liderazgo

Factores	Completamente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Poco de acuerdo	En desacuerdo	Puntaje promedio (1-4)
11. Motivación	26,19%	47,62%	19,05%	7,14%	2,93
12. Metas desafiantes y alcanzables	30,95%	35,71%	26,19%	7,14%	2,90
13. Bienestar y desarrollo	33,33%	33,33%	21,43%	11,90%	2,88
14. Retroalimentación y reconocimiento	14,29%	45,24%	30,95%	9,52%	2,64
15. Creatividad e innovación	19,05%	30,95%	38,10%	11,90%	2,57
Totales	24,76%	38,57%	27,14%	9,52%	13,93

Nota: Elaboración propia. Datos obtenidos de las encuestas realizadas a los servidores públicos de la empresa pública VIALSUR. E. P.

En la siguiente dimensión, emergen factores clave como la motivación, la definición de metas desafiantes, el bienestar de los servidores, la retroalimentación y el fomento de la creatividad e innovación por parte de los líderes en la empresa. En este sentido, se destacan los siguientes factores:

La motivación es un elemento fundamental de la empresa, por lo que, de cada 10 servidores públicos 7 se sienten motivados por sus jefes reflejando que la mayoría trabaja y se esfuerza por cumplir sus roles lo cual es un indicativo positivo para el ambiente laboral de la empresa.

En lo que respecta a la definición de metas desafiantes y alcanzables por parte de los superiores, se encuentra en una coyuntura en donde únicamente un 30% de los servidores públicos están completamente de acuerdo, el resto tienen dudas y no se encuentran de acuerdo con el trabajo de los líderes en este factor.

El bienestar y desarrollo de los servidores es un factor fundamental en cualquier empresa, lo cual conlleva la responsabilidad de los líderes de velar por sus colaboradores. En este contexto, el resultado es ciertamente bueno, ya que más de la mitad de los servidores consideran que sus directivos se preocupan por ellos. Sin embargo, un 40% se manifiesta con insatisfacción y desconformidad con sus directores.

Para que el desarrollo de las actividades de la empresa sea eficiente, es importante la retroalimentación y el reconocimiento que los directivos brinden a su equipo de trabajo, por lo que los servidores de la empresa en un 30% mencionan que esto se da poco, evidenciando la falta de liderazgo para garantizar que todos sus colaboradores rindan de mejor manera posible. Finalmente, cerca de la mitad de servidores se encuentran poco de acuerdo y en desacuerdo con la promoción de la creatividad y la innovación por parte de sus superiores por lo que este factor es objeto de atención y mejora para fomentar un entorno más innovador en la empresa.

Dimensión de reconocimiento.

Tabla 13

Reconocimiento

Factores	Completamente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Poco de acuerdo	En desacuerdo	Puntaje promedio (1-4)
16. Reconocimiento	7,14%	30,95%	38,10%	23,81%	2,21
17. Eventos de reconocimiento	14,29%	7,14%	38,10%	40,48%	1,95
18. Trabajo reconocido y valorado.	7,14%	35,71%	40,48%	16,67%	2,38
19. Logros y contribuciones reconocidos	7,14%	30,95%	42,86%	19,05%	2,26
20. Valoración del desempeño.	7,14%	28,57%	47,62%	16,67%	2,26
Totales	8,57%	26,67%	41,43%	23,33%	11,07

Nota: Elaboración propia. Datos obtenidos de las encuestas realizadas a los servidores públicos de la empresa pública VIALSUR. E. P.

El reconocimiento como dimensión del clima laboral en la empresa obtuvo la nota más baja, por lo que significa que sus factores no están influyendo positivamente en el ambiente laboral de los servidores.

El factor que más influye negativamente al clima laboral, trata sobre los eventos de reconocimiento por el trabajo y los logros alcanzados por los servidores, donde prácticamente la mayoría de la población cerca del 80% manifiestan que tales eventos no existen. Esto resalta un problema significativo en esta dimensión, y a la vez arrastra los demás factores debido a que si no existen eventos de reconocimiento no se garantiza premiar y valorar los logros o contribuciones que realizan los servidores de la institución.

En un sentido, el reconocimiento por las contribuciones y logros del personal en la empresa presenta un bajo porcentaje por lo que se evidencia una clara insatisfacción entre los servidores, calificándolo consistentemente como "poco de acuerdo" en todos estos elementos. Estos resultados generan una percepción negativa, ya que los servidores sienten que sus esfuerzos y contribuciones no son valorados ni reconocidos adecuadamente.

En resumen, los datos indican una carencia significativa en el reconocimiento dentro de la empresa, lo cual tiene un impacto negativo en la motivación y satisfacción de los servidores. Esta dimensión claramente requiere atención y mejoras para fomentar un ambiente laboral donde los logros y contribuciones a la empresa sean debidamente reconocidos y valorados.

Dimensión de autonomía.

Tabla 14

Autonomía

Factores	Completamente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Poco de acuerdo	En desacuerdo	Puntaje promedio (1-4)
21. Libertad para tomar decisiones.	28,57%	50,00%	9,52%	11,90%	2,95
22. Grado de control laboral.	26,19%	54,76%	11,90%	7,14%	3,00
23. Elección de método de trabajo.	30,95%	45,24%	19,05%	4,76%	3,02
24. Toma de decisiones.	16,67%	45,24%	33,33%	4,76%	2,74
25. Confianza.	35,71%	42,86%	19,05%	2,38%	3,12
Totales	27,62%	47,62%	18,57%	6,19%	14,83

Nota: Elaboración propia. Datos obtenidos de las encuestas realizadas a los servidores públicos de la empresa pública VIALSUR. E. P.

En lo que respecta a la autonomía en la libertad para la toma de decisiones acerca de cómo llevar a cabo el trabajo en la empresa, cada servidor ha compartido su perspectiva, y los resultados indican que más del 75% de los empleados sienten que disponen de cierta libertad para establecer su enfoque en las actividades dentro de la empresa. Esta situación también puede influir en que, debido a esta libertad, sus acciones sean más observadas y controladas por los directivos. En este sentido, también más del 75% de la población siente que no tienen un alto control sobre su trabajo, porque los directivos supervisan el trabajo de todos sus

colaborados sobre cualquier posible error que pueda surgir en el entorno laboral siendo esto positivo para tener un mejor resultado en la empresa.

En cuanto a la toma de decisiones importantes en asuntos laborales dentro de la empresa, más del 50% de los servidores experimentan una sensación de autonomía para realizarlo, sin embargo, existe cerca de un 40% que no comparte esta misma opinión, prefiriendo discutir tales decisiones con sus superiores antes de proceder, en tal sentido se establece un puntaje de 2,74 de 4, a lo que se considera un factor que influye en el clima laboral de la empresa y deberá ser considerado para la formulación del plan de mejoras.

En resumen, los resultados indican que la autonomía en la toma de decisiones es un aspecto valioso en la empresa, pero también revelan que existe una parte de los empleados que prefiere consultar a sus superiores en determinadas circunstancias. Esta dinámica demuestra la confianza mutua entre los servidores y sus superiores, lo que puede ser un factor positivo en la creación de un ambiente de trabajo productivo y colaborativo.

6.2 Cumplimiento del objetivo específico 2: Proponer un plan de mejoras del clima laboral de los servidores públicos de la empresa pública *VIALSUR. E. P.*, de la ciudad de Loja, año 2023.

Para complementar la información obtenida a través de las encuestas, se ha realizado una entrevista al encargado de área de talento humano de la empresa *VIALSUR. E. P.*, mismo que nos ha brindado información concerniente al entorno laboral de la empresa desde un punto de vista a nivel jerárquico, por lo cual se ha destacado lo siguiente:

La **comunicación** dentro de la empresa pública *VIALSUR. E. P.*, es buena y fluida, debido al profesionalismo del personal, el enfoque claro de la empresa y la diversidad de especializaciones presentes en el equipo. Estos elementos son fundamentales para promover un ambiente de trabajo colaborativo y eficiente. Por otro lado, el director de la empresa resalta la importancia del diálogo como principal canal de comunicación para resolver conflictos y problemas dentro de la organización. Él reconoce que, aunque los conflictos no son muy frecuentes, cuando surgen, se abordan de manera formal mediante la notificación a través de un memorándum. Este enfoque sugiere un compromiso con la transparencia y el respeto de los derechos de los empleados, así como un sistema claro y estructurado para abordar y resolver conflictos laborales de manera justa y eficiente.

El director de la empresa destaca la importancia de las **relaciones interpersonales** tanto en las direcciones como en el personal a cargo, señalando que la administración actual es nueva. Destaca que los directores actuales son recientes en sus roles, pero la percepción general es positiva, ya que la gente está contenta con el trabajo que se está llevando a cabo bajo su liderazgo. Además, menciona que existe un apoyo mutuo entre los superiores y los subalternos, lo que contribuye a una comunicación buena y aceptable. Esta comunicación efectiva es vista como fundamental para lograr un trabajo eficiente y de calidad. Este análisis sugiere que la nueva administración ha logrado establecer relaciones interpersonales sólidas y un ambiente de trabajo colaborativo, lo que puede tener un impacto positivo en la productividad y el bienestar general de la empresa.

Con respecto al **liderazgo** el director enfatiza la necesidad de cumplir con las actividades diarias para alcanzar los objetivos establecidos. Se ilustra la gestión de proyectos con un ejemplo específico, como el asfaltado de una vía, donde se establecen plazos y cronogramas claros. Además, se menciona la importancia de los indicadores de gestión para evaluar el progreso. Se resalta que el liderazgo efectivo se basa en la formación y la capacidad de cumplir con las responsabilidades asignadas. Este análisis destaca la orientación hacia resultados y la importancia de un liderazgo bien informado y comprometido con el éxito organizacional.

Para la dimensión de **reconocimiento** el director destaca que, en la empresa, el reconocimiento se basa en la evaluación del desempeño, siguiendo el ordenamiento jurídico de las instituciones públicas. Se otorgan calificaciones como excelente, muy bueno, bueno o suficiente, y cuando un empleado obtiene una calificación de excelente, se le felicita por su logro. Este proceso formalizado refleja una conexión directa entre el rendimiento individual y el reconocimiento organizacional, fomentando y valorando la excelencia en el trabajo.

Por último, el director señala que la **autonomía** de los empleados en la empresa está determinada por el manual de descripción y valoración de puestos, que establece las responsabilidades y actividades específicas de cada posición. Destaca que, aunque cada empleado tiene funciones específicas que deben cumplir, no se dicta cómo realizarlas, lo que implica una cierta flexibilidad en cuanto a los métodos y enfoques utilizados para completar las tareas asignadas. Sin embargo, subraya que las actividades están claramente definidas y establecidas para cada puesto. Esta estructura proporciona un equilibrio entre la autonomía individual y la claridad en las expectativas laborales, lo que puede promover la eficiencia y la

responsabilidad en el desempeño del trabajo, sin embargo para la cuestión de toma de decisiones y empoderamiento del empleado en los puestos de los subalternos en algunos de los casos no tienen dentro del rol como para que a veces tomen decisiones por el simple hecho de que si una persona que está como servidor público de apoyo es difícil que a veces pueda tomar una decisión.

Una vez obtenidos los resultados de las encuestas aplicadas a la población estudiada, se determinó que existe un clima laboral aceptable, sin embargo, existen dimensiones en donde sus factores tienen un puntaje bajo por lo que el siguiente plan tiene como finalidad implementar acciones que refuercen estas dimensiones y factores menos calificados para optimizar el desempeño y el ambiente laboral.

6.2.1 Propuesta de plan de mejoras.



1859

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
FACULTAD JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Plan de Mejoras

Empresa pública *VIALSUR. E. P* de la ciudad de Loja



Presentado por:

Fernando Jamphier Minga Gualán

2023-2024

1. Presentación

La empresa pública *VIALSUR. E. P* desempeña un papel fundamental en la infraestructura vial de la ciudad de Loja, siendo una entidad pública dedicada exclusivamente a gestionar y mantener las redes viales locales. Su importancia radica en su rol crucial para garantizar la eficiencia y seguridad del tráfico, así como para facilitar el acceso y la movilidad de los ciudadanos en la urbe.

La función de esta empresa pública trasciende más allá de simplemente mantener las vías en buen estado. Su correcto funcionamiento es vital para el desarrollo económico y social de Loja, ya que una red vial eficiente promueve el comercio, facilita el acceso a servicios públicos, promueve el turismo y mejora la calidad de vida de los habitantes.

Por tal motivo, es responsabilidad de la empresa el mantener un equipo laboral en las mejores condiciones para ejercer un trabajo eficiente en la provincia de Loja. En dicho contexto, el sr Fernando Jamphier Minga Gualán en calidad de estudiante de la Universidad Nacional de Loja realiza el estudio denominado “Diagnóstico del clima laboral en los servidores públicos de la empresa *VIALSUR. E. P* de la ciudad de Loja, 2023” el mismo, que incita a que el autor dé cumplimiento a uno de los objetivos específicos de dicho trabajo de integración curricular. Para lo cual elabora el presente “Plan de mejoras”, diseñado como una herramienta metodológica que contribuya a mejorar el clima laboral de la empresa pública *VIALSUR. E. P*, priorizando así, la satisfacción, el compromiso y el rendimiento de los servidores públicos que laboran en tan prestigiosa institución.

2. Justificación

El plan de mejoras está sustentado en los resultados obtenidos de las encuestas y entrevista, aplicadas referente a las dimensiones y factores establecidos según la guía para la aplicación del cuestionario de evaluación de clima laboral elaborado por Jumbo (2023), el cual ayudó a la formulación de una propuesta de mejora del clima laboral en la empresa, Por ello, a continuación, se presentan los factores que obtuvieron las menores puntuaciones, de manera que éstas sean tomadas a mejorar y donde se focalizarán las estrategias del plan.

Tabla 15

Factores de cada dimensión con menor puntuación

Dimensión	Factores	Puntaje obtenido
Comunicación	5. ¿Cree que se establecen canales de comunicación adecuados para resolver problemas y conflictos en el trabajo?	2,71 de 4
Liderazgo	14. ¿Su superior proporciona retroalimentación constructiva y reconocimiento por el trabajo bien hecho?	2,64 de 4
	15. ¿Su superior fomenta la creatividad y la innovación en el equipo?	2,57 de 4
Reconocimiento	16. ¿Recibe reconocimiento por su trabajo?	2,21 de 4
	17. ¿La organización cuenta con eventos de reconocimiento por el trabajo o logros alcanzados por sus colaboradores?	1,95 de 4
	18. ¿Siente que su trabajo es reconocido y valorado por la organización?	2,38 de 4
	19. ¿Los logros y contribuciones de los colaboradores son reconocidos por la organización de forma justa?	2,26 de 4
	20. ¿Siento que se valora y se reconoce el desempeño de los colaboradores en esta organización?	2,26 de 4
Autonomía	24. ¿Puedo tomar decisiones importantes sin tener que pedir permiso?	2,74 de 4

Nota: Información obtenida del diagnóstico del clima laboral en la empresa *VIALSUR. E. P.*, de la ciudad de Loja. Elaboración propia.

Por tanto, la introducción de un plan de mejoras se presenta como una medida apropiada, ya que permite a los líderes tomar decisiones fundamentadas para hacer frente a estos desafíos y promover un ambiente laboral más favorable para los empleados públicos. Esto, a su vez, favorecerá la satisfacción y motivación del personal, lo cual podría influir positivamente en su rendimiento laboral.

3. Objetivos del Plan de Mejoras

Objetivo General

- Contribuir al mejoramiento del clima laboral estableciendo acciones de mejora en las dimensiones afectadas para contribuir a un mejor ambiente laboral y mayor satisfacción del personal en la empresa pública *VIALSUR. E. P.*

Objetivos Específicos

- Disminuir los factores detectados que afectan en el ambiente laboral de la empresa pública *VIALSUR. E. P.*
- Promover eventos de reconocimiento para mejorar motivar, premiar y valorar el desempeño de los servidores públicos de la empresa pública *VIALSUR. E. P.*
- Desarrollar capacidad de liderazgo y confianza en los servidores públicos para tomar mejores decisiones, saber reaccionar y actuar en cualquier situación que se presente en la empresa.

4. Actividades a desarrollar

Tabla 16

Plan de Mejoras

PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAS						
EMPRESA PÚBLICA <i>VIALSUR. E. P.</i>						
Dimensiones a mejorar	Factores a mejorar	Actividades	Responsables	Recursos	Tiempo de Ejecución	Indicador
Comunicación	Canales de comunicación.	Crear una línea de correo institucional: Implementar una línea de correo institucional dentro de <i>VIALSUR E. P.</i> , con el objetivo de fortalecer los canales de comunicación y notificación entre los servidores públicos de la empresa, obteniendo canales de información más claros, accesibles y colaborativos, con el fin de aumentar la productividad.	<ul style="list-style-type: none"> - Área de Talento Humano. - Técnico Informático 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos tecnológicos. - Espacio y equipamiento 	Implementación de una sola vez.	# de servidores públicos con su respectivo correo institucional.
Liderazgo	Retroalimentación constructiva y reconocimiento.	Sesiones de retroalimentación regular: Establecer un calendario regular para reuniones individuales o en grupo entre directores y colaboradores. Durante estas sesiones, los directores pueden proporcionar retroalimentación y reconocimiento específico sobre el desempeño de cada colaborador y discutir formas	Directores de cada área.	<ul style="list-style-type: none"> - Oficinas de la empresa. - Documentos de trabajos realizados. 	Dependiendo del calendario establecido por los directores.	# de reuniones realizadas en el año laboral. # de fotos de las respectivas reuniones.

		de mejora.				
	Creatividad e innovación.	Capacitación en habilidades de pensamiento creativo e innovación: Ofrece talleres o programas de capacitación en técnicas de pensamiento creativo, como el pensamiento lateral, el pensamiento designativo o el diseño thinking que son enfoques centrados en el usuario para la resolución de problemas y la generación de ideas innovadoras en el entorno laboral.	Área de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> - Oficinas de la empresa. - Equipos tecnológicos. 	Semestralmente	# de servidores públicos que participan en la capacitación en técnicas de pensamiento creativo e innovación. # cantidad de nuevas ideas o soluciones propuestas por los servidores públicos después de la capacitación.
Reconocimiento	Eventos de reconocimiento.	Implementación de un Programa de reconocimiento: A través de este programa, se llevará a cabo una ceremonia en la que se otorgarán certificados de logros destacados o placas de reconocimiento a los empleados que hayan alcanzado objetivos personales e institucionales sobresalientes.	<ul style="list-style-type: none"> - Área de Talento Humano. - Directores de cada área administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Sala de reuniones, oficinas. - Proyector - Placas de reconocimiento 	Semestralmente o cuando el servidor alcance una importante meta establecida.	# de logros y reconocimientos a los servidores públicos # fotos detalladas del programa realizado. # de directores o jefes superiores que asistieron a la capacitación. # de servidores públicos que asistieron al programa de desarrollo profesional.
	Trabajo reconocido y valorado.	Ofrecer capacitación a jefes superiores sobre cómo brindar reconocimiento efectivo y cómo identificar oportunidades de reconocimiento.				

Logros y contribuciones reconocidos.	<p>Reconocimiento en reuniones y comunicaciones internas: Resalta los logros de los empleados en las reuniones de equipo o de la empresa. Comparte sus éxitos y agradecerles por sus contribuciones frente a sus colegas y superiores.</p>					
Valoración y reconocimiento al desempeño laboral.	<p>Programas de desarrollo profesional: Ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, como programas de capacitación, subsidios para cursos o programas de mentoría. Esto demuestra que la empresa valora el crecimiento y el desarrollo de sus empleados.</p>					
Autonomía	Capacidad de tomar decisiones importantes en la empresa.	<p>Capacitación y Desarrollo: Proporciona capacitación y desarrollo continuos para mejorar las habilidades y conocimientos de los servidores, lo que les permitirá tomar decisiones informadas y fundamentadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Área de Talento Humano. - Gerente General de la empresa. - Directores de cada área administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Sala de reuniones, oficinas. - Proyector - Manual de funciones. 	Semestralmente	<ul style="list-style-type: none"> - # fotos de las respectivas capacitaciones. - # de asistentes en la capacitación.

Nota: Elaboración propia del autor, esta tabla muestra las actividades que ayudarán a mejorar el ambiente laboral en la empresa *VIALSUR. E. P.*

6.3 Cumplimiento del objetivo general: Diagnóstico de clima laboral de la empresa *VIALSUR. E. P* de la ciudad de Loja, año 2023.

Tabla 17

Resultado por dimensiones

Dimensión	Puntaje	Nivel de clima
Comunicación	15,05	Muy Bueno
Relaciones interpersonales	15,26	Muy bueno
Liderazgo	13,93	Aceptable
Reconocimiento	11,07	Regular
Autonomía	14,83	Aceptable
Resultado Global	70,14	Aceptable

Nota: Elaboración propia. Datos obtenidos de las encuestas realizadas a los servidores de la empresa pública *VIALSUR. E. P*.

En la guía para la aplicación del cuestionario de evaluación de clima laboral se establece el indicador del clima laboral, este indicador se obtiene a través de la evaluación de cinco dimensiones. En el caso de la empresa pública *VIALSUR. E. P*, la sumatoria global de estas dimensiones alcanza un valor de **70.14**, esta cifra sugiere que el nivel de clima laboral es calificado como aceptable, en otras palabras, la empresa se encuentra en un punto intermedio en términos de clima laboral, lo que indica que el ambiente de trabajo es en general satisfactorio.

En relación al promedio de cada dimensión, se valora cada una sobre los 20 puntos, por lo que es importante destacar que las dimensiones de comunicación y relaciones interpersonales presentan un sólido promedio, denotando aspectos positivos en el entorno laboral de la institución. Sin embargo, las dimensiones de liderazgo y autonomía se muestran en cierta manera por debajo de los 15 puntos. Estas cifras indican que los colaboradores de la empresa expresan una leve insatisfacción en relación con estos elementos. Es de especial relevancia mencionar que la dimensión con el promedio más bajo, con un 11,07, es la de reconocimiento, en este sentido se considera regular, es decir, que los servidores públicos perciben una falta de reconocimiento adecuado en su trabajo, por lo que debe considerarse a fortalecer este elemento.

Para un diagnóstico más preciso de clima laboral, se han cruzado los resultados obtenidos con diferentes variables: niveles, áreas y género.

Comparación de clima laboral entre nivel operativo y nivel directivo.

Otro de los aportes de nuestra investigación es la comparación de clima laboral que pueden llevar los directivos de la empresa con respecto a los servidores que laboran en las diferentes áreas, por lo que obtuvimos los siguientes resultados.

Tabla 18

Comparación de clima laboral “nivel operativo y directivo”

Dimensión	Puntaje Operativo	Puntaje Directivo
Comunicación	15,05	16,75
Relaciones interpersonales	15,26	16,75
Liderazgo	13,93	14,75
Reconocimiento	11,07	13,75
Autonomía	14,83	17,25
Resultado Global	70,14	79,25

Nota: Elaboración propia. Datos obtenidos de las encuestas realizadas a los servidores de la empresa pública VIALSUR. E. P.

Es evidente que los niveles de clima laboral en las diversas dimensiones presentan una tendencia positiva a nivel directivo en comparación con los resultados obtenidos a nivel operativo. Esta observación sugiere que los directores disfrutan de un entorno laboral más favorable que sus colaboradores. Además, se aprecia una diferencia más pronunciada en la dimensión de autonomía debido a que en nivel operativo, se registra una puntuación de 14,83, mientras que a nivel directivo se alcanza un puntaje de 17,25. Esta disparidad puede atribuirse al hecho de que los directores poseen un mayor peso y poder en la toma de decisiones, lo que a su vez les otorga una mayor libertad para implementar medidas laborales sin necesidad de autorización previa.

En el resultado global, se nota una mejoría sustancial, de acuerdo con los criterios establecidos en la guía para la aplicación del cuestionario de clima laboral. Con un resultado de 79,25, se califica como un clima laboral "muy bueno", lo que indica que la percepción está por encima del promedio. Si bien la entidad ya cuenta con un ambiente laboral de calidad, es importante destacar que aún existen aspectos susceptibles de mejora.

En resumen, estos hallazgos evidencian la superioridad en el clima laboral percibido por los directores en comparación con el personal operativo, así como una mejoría general en el ambiente de trabajo. Estos resultados respaldan la noción de un clima laboral positivo, pero

también señalan la relevancia de la continua optimización en aras de una experiencia laboral aún más enriquecedora.

A continuación, presentamos las áreas y su respectivo puntaje con respecto al clima laboral de cada una de ellas:

Tabla 19

Clima laboral por áreas

Área de trabajo	Puntaje	Calificación
Administrativo Financiero	67,07	Aceptable
Dirección Zonal	70,45	Aceptable
Gerencia General	87,50	Muy bueno
Jurídico y compras públicas	78,67	Muy bueno
Maquinaria y Transporte	68,40	Aceptable
Planificación y estudio	75,00	Aceptable
Talento Humano	69,00	Aceptable

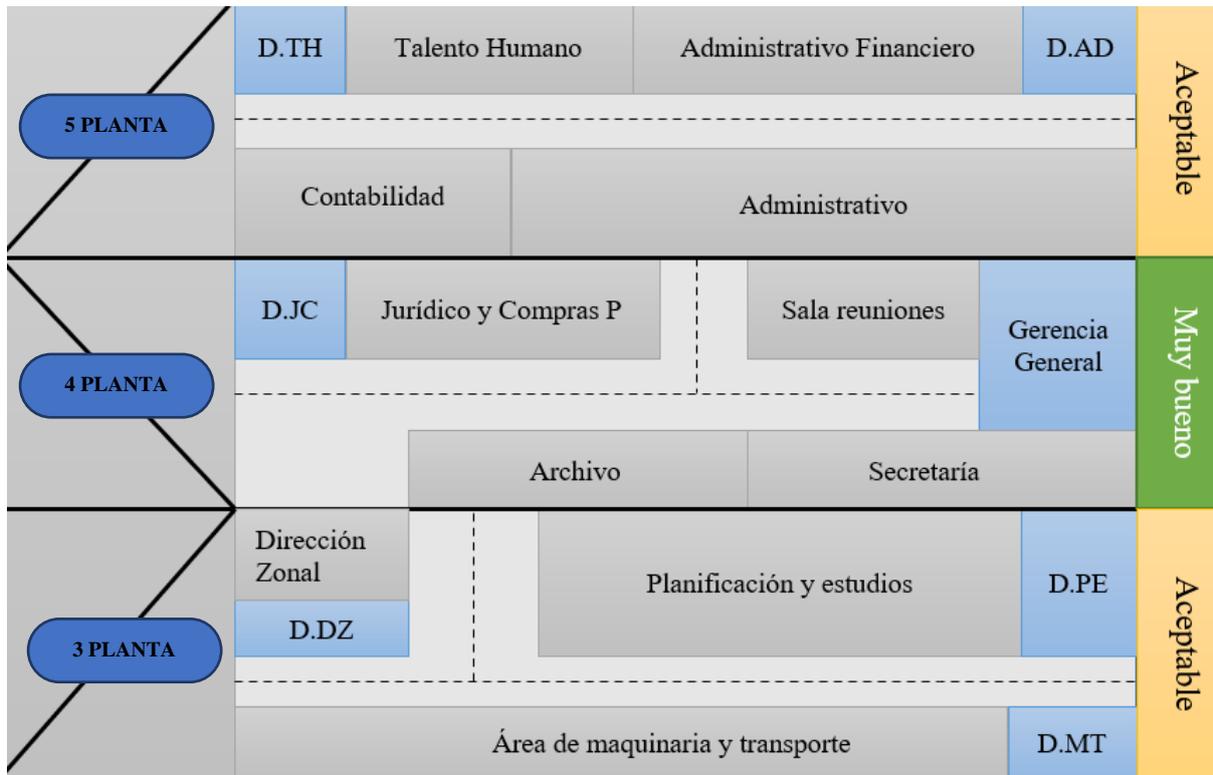
Nota: Elaboración propia. Datos obtenidos de las encuestas realizadas a los servidores de la empresa pública *VIALSUR. E. P.*

Las siete áreas de la empresa pública *VIALSUR. E. P.*, están con una calificación aceptable, aunque tiene que mejorar ciertos factores que se detallaron anteriormente, en este contexto las áreas con menor puntaje y que deberían ser trabajadas para mejorar el ambiente laboral son; el área administrativa financiera; área de maquinaria y transporte y el área de talento humano, así mismo el resto de áreas, aunque tengan un mejor puntaje deben procurar mejorar y perfeccionar su ambiente laboral.

Seguido, se detalla el clima laboral en los diferentes niveles de la empresa, en la que se puede observar un mejor clima laboral en las áreas de gerencia general y jurídico, las cuales están precisamente muy cercanas, mientras que los otros niveles están con un clima laboral aceptable por lo que se considera enfocar con mayor implementación el plan de mejoras en estas áreas.

Figura 3

Clima laboral en los 3 niveles del edificio del VIALSUR. E. P



Nota: Elaboración propia.

Por otro lado, también se detalla que a nivel de género el clima laboral esta puntuado de la siguiente manera:

Tabla 20

Clima laboral por género

Genero	Puntaje Global	Calificación
Femenino	71,43	Aceptable
Masculino	67,47	Aceptable

Nota: Elaboración propia. Datos obtenidos de las encuestas realizadas a los servidores de la empresa pública VIALSUR. E. P.

En cuanto al género respectivamente se evidencia que las mujeres tienen un mejor ambiente laboral en la empresa con respecto a los hombres, pero ambos son considerados como aceptables y con disponibilidad de ser mejorados para que en el futuro se pueda tener un mejor puntaje del clima laboral en la empresa.

7 Discusión

El diagnóstico de clima laboral “para los humanistas es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen en su ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales de un ser y de la organización” (Pérez, 2020). La presente investigación ha logrado medir el clima laboral de la empresa pública *VIALSUR. E. P.* de la ciudad de Loja, a través de la información recopilada mediante encuestas y entrevista, en tal sentido que se cumplió con los siguientes objetivos.

Objetivo específico 1. Identificar los factores que influyen en el clima laboral de la empresa pública *VIALSUR. E. P.* de la ciudad de Loja, año 2023.

El estudio del clima laboral comprende un concepto fundamental para el desarrollo de las instituciones haciendo énfasis en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales. En este sentido, se identificaron los factores que influyen al clima laboral dentro de la empresa pública de *VIALSUR. E. P.*, en los que resaltaron los factores con menor puntaje con respecto a su dimensión correspondiente: la dimensión de comunicación con su factor de canales de comunicación, la dimensión de liderazgo con sus factores de la falta de retroalimentación de los líderes y en criterio con la capacidad de liderazgo para fomentar la creatividad e innovación en los demás empleados, estos elementos son importantes para tener un buen clima laboral dentro de una organización, esto se fundamenta a la teoría transformacional donde destaca la importancia de la comunicación y el excelente liderazgo, ya que los líderes transformacionales utilizan la comunicación para inspirar y motivar a sus seguidores, compartiendo una visión convincente del futuro y fomentando un ambiente de apertura y confianza (Barboza & Chircca, 2019).

Mientras que la dimensión de reconocimiento es la que se encuentra con el menor puntaje del clima laboral con un 11,07 de 20,00, por lo que refleja que todos sus factores influyen negativamente al entorno laboral como la falta de reconocimiento, la falta de eventos de reconocimiento, una poca valoración a los logros y contribuciones que realizan los servidores públicos, y la falta de valoración y reconocimiento al desempeño que realizan todos los colaboradores. Mismos rasgos que según el estudio de Chamorro (2019), evidenció que la mayoría, es decir más de un 75 % de los empleados de su empresa de investigación piensan que su trabajo no es debidamente reconocido, por lo que demuestra un claro problema de ambiente laboral y desconformidad en diferentes organizaciones, por lo que es importante

buscar desarrollar un plan de acción para poder mejorar la satisfacción de los empleados de la organización.

Por último, la dimensión de autonomía con un 14,83, que si bien no es un puntaje bajo contiene un factor por mejorar: el mismo que trata sobre la confianza y capacidad que se les atribuye a los servidores para tomar decisiones importantes, en tal contexto, Chamorro (2019) menciona que es fundamental reconocer la importancia de fomentar el desarrollo de la dimensión de autonomía, creando un liderazgo individual entre los empleados. Este enfoque no solo contribuye a su crecimiento personal y profesional, sino que también potencia la capacidad de tomar mejores decisiones. Por consiguiente, la teoría de autodeterminación mencionada por Ryan & Deci (1985) nos ha permitido entender que como dimensión la autonomía genera ambientes caracterizados por proporcionar oportunidades para la toma de decisiones, el ofrecimiento de retroalimentación constructiva, la creación de un sentido de comunidad y la promoción del desarrollo de habilidades, por lo que es fundamental establecer un mejor nivel de autonomía para un mejor rendimiento en cualquier organización.

Objetivo específico 2. Proponer un plan de mejoras del clima laboral de los servidores públicos de la empresa pública *VIALSUR. E. P.*, de la ciudad de Loja, año 2023.

Basándonos en el diagnóstico realizado a partir de la guía para la aplicación del cuestionario de evaluación de clima laboral desarrollado por Jumbo (2023), se logró identificar los factores que más afectan al clima laboral de los servidores públicos, mismos que fueron considerados para proponer actividades para contrarrestar y mejorar la situación del entorno laboral de todos los servidores públicos de la empresa.

Por lo que Proaño (2017), menciona que el plan de mejora continua constituye una herramienta altamente beneficiosa para las empresas que aspiran a elevar la calidad de sus servicios, productos o procedimientos. Esto les posibilita mantener su posición en el mercado, expandirse y asegurar su competitividad. Su implementación resulta efectiva y sencilla, involucrando a todos los niveles de la organización según la dimensión, factor o proceso que requiera perfeccionamiento. La clave para obtener los resultados deseados mediante esta metodología radica en delinear con precisión el área de enfoque, identificando de manera clara las problemáticas a resolver.

Al realizar un análisis de las dimensiones aplicadas en el plan de mejora, se tomó en consideración que como empresa debemos permitir al servidor público expresar sus necesidades laborales, mejorar los canales de comunicación proponiendo una línea de correo

institucional, darles su debido reconocimiento ya sea por el trabajo e incluso por sus logros o contribuciones que estos brinden a la institución, así mismo es fundamental que los líderes departamentales fomenten la retroalimentación y reconocer a los colaboradores el gran desempeño que logran en la organización con el fin de motivar y que puedan realizar con más entusiasmo sus actividades.

En tal sentido estas estrategias según Lara (2018) sirven de mucho para la formulación de un plan de mejoras, debido a que en su investigación también resalta la necesidad de enfocar esfuerzos en las políticas y estrategias organizativas. El punto clave se sitúa en las dimensiones del respaldo del supervisor inmediato, el reconocimiento y la expresión de los propios sentimientos entre los empleados.

Además, el propósito fundamental radica en fomentar una colaboración más eficaz entre supervisores y colaboradores, consolidando así una identificación más profunda y un compromiso más sólido con los objetivos de la organización. Esto se traduce en una justa retribución por sus contribuciones y, en última instancia, en la promoción de la autonomía y la iniciativa de los empleados en el ejercicio de sus responsabilidades.

Por lo cual, a su posterior implementación del plan de mejoras se espera que se pueda subsanar las dimensiones con bajo nivel de clima laboral, logrando obtener mejor satisfacción de los servidores públicos con respecto a su entorno laboral, y que estos se desarrollen constantemente para brindar un mejor desempeño con dirección hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa pública.

8 Conclusiones

De los resultados obtenidos en la presente investigación, se concluye que el clima laboral de la empresa pública *VIALSUR. E. P.*, de forma general es aceptable.

- De un total de 42 servidores encuestados, las dimensiones del clima laboral que tienen una influencia positiva en la población estudiada son la comunicación y las relaciones interpersonales. Estas dimensiones han obtenido un puntaje superior a 15,00 sobre un total de 20,00, lo que equivale a una calificación de "muy bueno". Por otro lado, es importante resaltar que, aunque existen dimensiones con valores menores y que necesitan ser mejoradas, esto no implica que el clima laboral sea negativo. Por lo que, las dimensiones que presentan oportunidades de mejora son el liderazgo, con una calificación de 13,93; el reconocimiento, con una calificación de 11,07; y autonomía, con una calificación de 14,83. Esto nos indica que se pueden implementar mejoras para potenciar el clima laboral de la empresa.

- Los factores que han sido identificados como afecciones al ambiente laboral de la empresa son los factores con menor valoración, entre ellos están: en la dimensión de comunicación los canales de información en la empresa, en la dimensión de liderazgo esta la falta de retroalimentación por parte de los líderes departamentales y la falta de creatividad e innovación en el trabajo, y en lo que respecta al reconocimiento que perciben los servidores de la empresa es totalmente baja, en tal sentido que no existe eventos de este índole, por lo cual los servidores no se sienten motivados ni valorados por la institución, por lo cual nuestra investigación propone un plan de mejoras en donde podamos brindar apoyo y mejoría a estos factores que influyen negativamente en el clima laboral de la empresa *VIALSUR. E. P.*

- El plan de mejoras propuesto se orienta en consideración aquellas dimensiones con sus respectivos factores que han obtenido valores inferiores en comparación con los demás. Por lo que la finalidad de este plan es promover un ambiente laboral más placentero y armonioso. En este sentido, el plan ha sido estructurado en base a objetivos claros, actividades específicas, recursos, temas a abordar, unidades responsables, e indicadores para su correcto seguimiento. La ejecución de estas estrategias refleja el compromiso de la organización con un crecimiento sostenible y una mejora continua, asegurando un entorno laboral más saludable y eficaz para todo su talento humano.

9 Recomendaciones

Una vez concluido el diagnóstico del clima laboral en la empresa pública *VIALSUR*. *E. P.*, se presentan las siguientes recomendaciones para las autoridades de la institución:

- **Implementar un estudio anual del clima laboral:** se sugiere realizar anualmente un análisis exhaustivo del clima laboral. Esto permitirá garantizar el bienestar tanto de los directivos como de los servidores, al promover una gestión adecuada de las tareas asignadas y un monitoreo constante del nivel de confianza en todas las direcciones de la organización.
- **Fortalecer el reconocimiento y la valoración del equipo de trabajo en nuestra empresa:** Con el propósito de mejorar los factores más influyentes en el clima laboral se recomienda fomentar una cultura de motivación y aprecio, se busca destacar y recompensar el rendimiento excepcional de los empleados. Reconociendo su contribución al éxito de la empresa, se busca inspirar un mayor compromiso y colaboración en la consecución de los objetivos establecidos. Además, se priorizará el desarrollo y crecimiento individual, lo que no solo beneficiará a los empleados, sino que también promoverá un ambiente laboral más armonioso y efectivo, impulsando el progreso continuo de nuestra organización.
- **Aplicar el plan de mejoras propuesto:** Es esencial poner en marcha el plan de mejoras que ha sido propuesto. Este plan tiene como finalidad crear un clima laboral equilibrado y en constante desarrollo. La implementación de este plan puede lograr un ambiente más saludable y favorable tanto para los directivos como para los servidores.

En conjunto, estas recomendaciones estarán para respaldar la creación de un clima laboral óptimo en la empresa, donde el compromiso, la colaboración y el desarrollo sean factores fundamentales en la consecución de los objetivos institucionales.

10 Bibliografía

- Arano, R., Escudero, J., & Delfín, L. (2016). *El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación. (Founding the origin of the organizational climate, from the perspective of school management: a theoretical approach)*. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/02ca201601.pdf>
- Azkue, de I. (2017). *Empowerment*. Enciclopedia Humanidades. <https://humanidades.com/empowerment/#ixzz8BDhzQ9I0>
- Barboza, R., & Chircca, A. (2019). *Liderazgo transformacional y el clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa química Suiza S.A.C. - 2019* [Universidad Autónoma del Perú]. <https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/816/Rosa%20Maria%20Barboza%20Maldonado%20Angelica%20y%20Marivel%20Chircca%20Yupanqui-.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Bordas, M. M. J. (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral* [Universidad Nacional de Educación a Distancia UNED]. <http://portal.uned.es/Publicaciones/htdocs/pdf.jsp?articulo=0102064CT01L01>
- Brito, L. J. (2018). *El clima organizacional como estrategia de mejora en una organización*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6620216>
- Castillo, S. E., & Espinel, G. J. (2022). *Incidencia del clima laboral en la satisfacción organizacional de los colaboradores del área administrativa en una universidad ecuatoriana* [Universidad Estatal de Milagro, Ecuador.]. <https://doi.org/10.54139/riiant.v8i29.408>
- Chamorro, J. C. A. (2019). *Diseño y ejecución de un plan de mejora y mantenimiento del clima organizacional en la empresa Chain Services ti Cia. Ltda., de la ciudad de Quito, 2017* [UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA SEDE QUITO]. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/16903/1/UPS-QT13739.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones*. (M. Bárcenas & M. Saleme, Eds.; Novena). The McGraw-Hill Companies.

https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf

CODIGO DE ETICA SERVIDORES Y OBREROS MINISTERIO RELACIONES LABORALES (2014). <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2021/02/Codigo-de-Etica-MDT.pdf>

Constitución de La Republica Del Ecuador (2008). <https://n9.cl/hd0q>

COPEME. (2009). *Medición del Clima Laboral para IMFs* (Primera Edición). https://sptf.info/images/medicion_del_clima_laboral.pdf

Drago, D. P. (2020). *Diseño e implementación de programa de reconocimiento para una empresa del sector de energía* [Universidad de Piura]. https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/5062/TSP_AEL_042.pdf?sequence=1&isAllowed=

Esquivel, J., Martínez, G., & Silva, F. (2020). Clima organizacional. Aspectos básicos de su origen y definición. *Julio, 2020, 1–16.* <https://cienciasdeladocumentacion.cl/pdf01/ART%204%20VOL6JULDIC2020.pdf>

García, F., & Benavidez, E. (2020). *Clima Organizacional* [Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. <https://repositorio.unan.edu.ni/12869/>

García, R. M. G., & Ibarra, V. L. A. (2009). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato.* <https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf>

García, S. M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual.* 43–61. <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

Herrera, J. (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* [Universidad Andina Simón Bolívar]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7202/1/T3103-MDTH-Herrera-Influencia.pdf>

Iglesias, A., Torres, J., & Mora, Y. (2019). *Referentes teóricos que sustentan el clima organizacional: revisión integrativa.* <https://medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/4267>

- Joglar, L. N. (2014). *Motivación y Reconocimiento* [Universidad Panamericana].
<http://biblio.upmx.mx/tesis/148492.pdf>
- Jumbo, J. Wilfrido. (2023). *Guía para la aplicación del cuestionario de evaluación de clima laboral*.
- Lara, C. V. L. (2018). *Medición de Clima Laboral y Propuesta de un Plan de Mejora en el Área Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo* [Universidad Central del Ecuador].
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/16652/1/T-UCE-0007-CPS-037.pdf>
- Ley Orgánica De Empresas Públicas (2009). <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/LEY-ORGANICA-DE-EMPRESAS-PUBLICAS.pdf>
- Ley Orgánica Del Servidor Público (2018).
https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.3_ley_org_ser_p%C3%BAb.pdf
- Marcos, M., & Medina, R. (2022). *Clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las instituciones públicas de Pilar* [Universidad Nacional de Pilar].
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2890/4056>
- Mendoza, J., Casas, E., & Sánchez, Y. (2021). Análisis del clima organizacional en el sector público durante Covid-19. *Universidad Autónoma de Tamaulipas*, 297–313.
<https://vinculategica.uanl.mx/index.php/v/article/view/103/103>
- Ministerio de Trabajo. (2021). *Clima, Cambio y Cultura*.
<https://www.trabajo.gob.ec/climacambiocultura/>
- Norma Técnica Para Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional Del Sector Público (2018). <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2018/07/MDT-2018-0138.pdf?x42051>
- Ordenanza de Constitución de La Empresa Pública de Vialidad Del Sur Del Gobierno Provincial de Loja. (2010). https://prefectura.loja.gob.ec/wpfd_file/ordenanza-de-constitucion-de-vialsur-ep-2010/
- Ortiz, Z. D. R. (2022). *Clima organizacional y motivación laboral del personal administrativo en una empresa de la ciudad de Quito en el año 2022* [Universidad

Central del Ecuador]. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/29379/1/UCE-FCP-CPI-ORTIZ%20DAHIZE.pdf>

Palacios, D. (2019). *Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal administrativo de los distritos de salud provincia de Manabí-Ecuador* [Universidad Eloy Alfaro de Manabí - Ecuador]. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v10i1.1196

Pérez, R. (2020). *Como mejorar el Clima Laboral: Existe una solución para cada problema. En este libro encontrará respuestas sobre cómo lograrlo en su empresa y elevar la productividad.* (Amazon Digital). <https://www.studocu.com/es-ar/document/universidad-nacional-del-litoral/derecho-constitucional/como-mejorar-el-clima-laboral/31077792>

Proaño, V. D. X. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. In *3C Empresa* (Edición Especial, pp. 50–56). https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_6.pdf

Reglamento General A La Ley Orgánica Del Servicio PUBLICO (2016). https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.4_reg_losep.pdf

Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Educación En Valores*, 1(25), 1–81. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25023w/Clima_organizacional_presente_en_una_empresa_de_servicio.pdf#page=9

Ryan, R., & Deci, E. (1985). La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar. *American Psychologist*. https://www.selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SpanishAmPpsych.pdf

Uribe Jesús Felipe. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales* [Universidad Nacional Autónoma de México]. <https://www.dheducacion.com/wp-content/uploads/2019/02/Clima-y-ambiente-organizacional.pdf>

11 Anexos

Anexo 1

Solicitud presentada a la empresa pública VIALSUR. E. P

854



UNL
Universidad Nacional de Loja

Loja, 08 de junio de 2023

Ingeniero:
Fabián Villamagua Aguirre
GERENTE GENERAL DE VIALSUR E.P

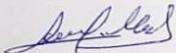
De mi consideración

Quien suscribe, Fernando Jamphier Minga Gualán, con cédula de identidad N° CC. 1106068388, estudiante de la Universidad Nacional de Loja, Facultad Jurídica, Social y Administrativa, Carrera de Administración Pública, me complace extenderle mi reconocimiento por la gran labor que realiza en beneficio de la provincia de Loja; a su vez informo y solicito muy comedidamente lo siguiente:

Previo a obtener el Título de licenciado en Administración Pública, me dirijo a usted muy respetuosamente para solicitarle su autorización para realizar mi Trabajo de Integración Curricular titulado **“Diagnóstico del Clima Laboral en los servidores públicos de la empresa VIALSUR. E.P de la ciudad de Loja, 2023”** en la institución que usted dirige; con fines de obtener la información necesaria para poder realizar la investigación antes mencionada. Es importante señalar que la información recopilada será únicamente utilizada con fines académicos; por tanto, se mantendrá su reserva y confidencialidad.

Por la favorable atención que sabrá dar a mi solicitud, le antelo mis sinceros agradecimientos.

Atentamente:


Fernando Jamphier Minga Gualán
Estudiante de la UNL
CI: 1106068388
Celular: 0997669948
Correo: fernando.minga@unl.edu.ec


Abg. Sandra Katherine Gordillo Iñiguez.
Directora del Trabajo de Integración Curricular
CI: 1104573017
Celular: 0960589715
Correo: sandra.gordillo@unl.edu.ec



RECIBIDO POR: *Fernando*
FECHA: *08/06/2023*
HORA: *15.H.50*

Educamos para Transformar

Anexo 2

Aceptación de la empresa pública para realizar el TIC.

Prefectura de
Loja
¡Sabemos trabajar!

DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO

Oficio N.º: 08-DTHVL-2023
Loja, 28 de junio de 2023

Asunto: Contestación a oficio

Señor
Fernando Jamphier Minga Gualán
ESTUDIANTE DE LA UNL
Ciudad.-

De mi consideración:

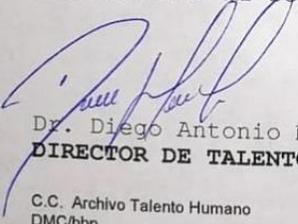
En relación a su comunicación s/n, de fecha 08 de junio de 2023, suscrito por la abogada Sandra Katherine Gordillo Iñiguez, Directora de Trabajo de Integración Curricular y su persona, tendiente a la realización del Trabajo de Integración Curricular titulado "**Diagnóstico del Clima Laboral en los servidores públicos de la empresa VIALSUR E.P. de la ciudad de Loja, 2023**", me permito comunicar lo siguiente:

Una vez revisado su ante proyecto de Integración Curricular debidamente aprobado por la Mtr. Sandra Gordillo Iñiguez, Docente de la Carrera de Administración Pública de la Universidad Nacional de Loja y atendiendo a sumilla de Gerencia General inserta en la referida comunicación; notifico a usted para que desarrolle el trabajo de investigación correspondiente con la dirección de la ingeniera Beatriz Bermeo Pacheco, Servidora de la empresa VIALSUR E.P., dentro del periodo de tiempo de tres meses a partir del 03 de julio de 2023.

Es necesario aclarar que la mencionada investigación por ningún motivo se extenderá más del plazo de tiempo establecido.

Una vez terminado el trabajo de Integración Curricular deberá presentar los resultados con el trabajo final.

Reiterándole mi sentimiento de consideración y estima.


Dr. Diego Antonio Márquez Carrión
DIRECTOR DE TALENTO HUMANO

C.C. Archivo Talento Humano
DMC/bbp


VIALSUR
Empresa Pública de Validad del Sur
DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO

 José Antonio Eguiguren y Bernardo Valdivieso
Loja - Ecuador

 (593) 2570 234

 info@prefecturaLoja.gob.ec

Anexo 3

Cuestionario para la medición del clima laboral en la empresa pública VIALSUR. E. P

CUESTIONARIO PARA LA MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL

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

Muchas gracias por su colaboración

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

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

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

RELACIONES INTERPERSONALES					
NR	Item	Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
6	En mi trabajo, siento que puedo contar con mis colegas cuando necesito ayuda.				
7	Me llevo bien con la mayoría de las personas con las que trabajo.				
8	Cuando surge un problema en el trabajo, los compañeros de equipo trabajan juntos para resolverlo.				
9	En mi trabajo, existe un ambiente de colaboración y apoyo entre los compañeros de trabajo.				
10	La mayoría de las personas en mi lugar de trabajo son amistosas y respetuosas.				
Suma de puntos de la Dimensión				0 Puntos	

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

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

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

Anexo 4

Levantamiento de información



Anexo 5

Entrevista realizada al director de talento humano

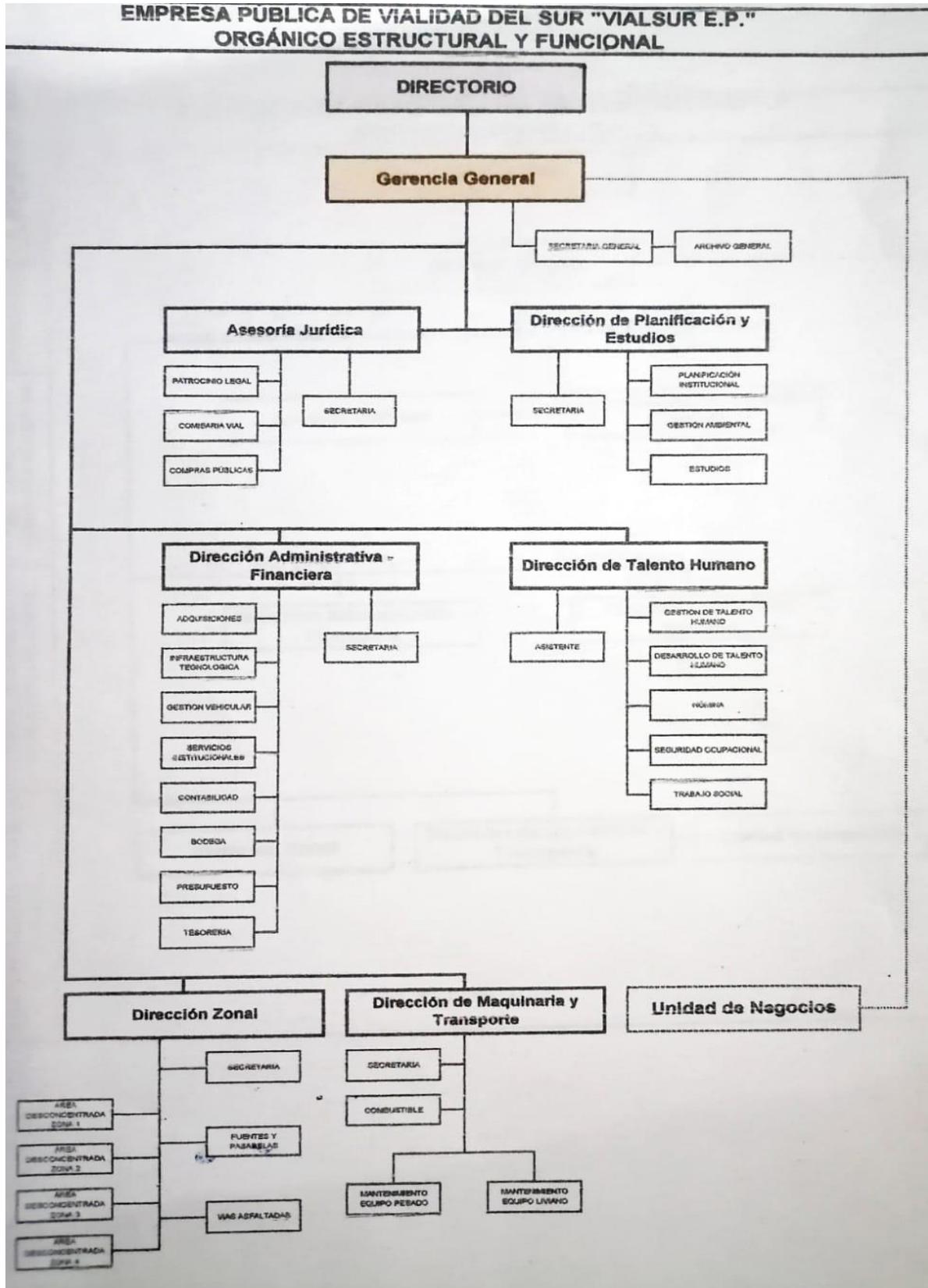
 <p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</p>	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Cargo que desempeña:	Director de Talento Humano. “Ing. Diego Márquez”
Fecha:	20/07/2023
COMUNICACIÓN	
1. ¿Cómo describe la comunicación entre los servidores públicos en la institución?	Y sí, la comunicación que existe entre los directores, servidores y en ese caso de la autoridad, que es el gerente general, creo que siempre ha sido y es buena, porque la mayoría del grupo son profesionales. Si hablamos de los servidores públicos sí, entonces la mayoría el mayor porcentaje de todos los servidores que se encuentran aquí casi más de un 90%, todos son profesionales en el campo de la ingeniería civil de la arquitectura, eh y de diferentes ramas, ya que la empresa <i>VIALSUR. E. P</i> está enfocada al tema de la viabilidad. Entonces, la mayoría de los ingenieros que tenemos son en el área civil y en la arquitectura si entonces, por eso creo que la comunicación entre ellos siempre ha sido fluida.
2. ¿Cuáles son los canales de comunicación que se generan para resolver problemas y conflictos en el trabajo?	Los canales de la comunicación primeramente son buenos en mi caso como director yo lo que aprecio primeramente es el diálogo como para poder determinar conforme lo establece la Constitución ¿El derecho a la defensa? Sí, entonces para poder terminar un conflicto o un problema que se ha suscitado, en realidad no, no los tenemos muy frecuentes, pero cuando se da un tema como lo dice aquí de conflicto de trabajo lo que hacemos es notificar a través de un memorándum para que se presente el informe respectivo del servidor, de qué fue lo que ocurrió para dependiendo de eso que nosotros podamos hacer un análisis y seguir el procedimiento de lo que se llama del régimen disciplinario.
RELACIONES INTERPERSONALES	
3. ¿Usted cree que existe una buena relación entre compañeros y subordinados?	En las direcciones en este caso el personal que está a cargo y la administración ahora es nueva, sí, entonces los directores que se encuentran al momento son nuevos y la gente está contenta con el trabajo que se está realizando. Eh con los subalternos existe el apoyo de ellos, más que toda la comunicación es buena y aceptable para poder hacer un trabajo bueno y efectivo.
4. ¿Cuándo surge un problema en el trabajo, los compañeros trabajan juntos para resolverlo?	Eh, tal vez no sería un problema, a veces podría determinarse como tal vez un error que se cometió en un trabajo y aquí los compañeros en realidad en equipo se arregla. Sí, existen problemas o errores los otros compañeros lo apoyan, existe un apoyo grande entre ellos, porque hay más que todo, un interés a vecinal que nos toca solucionar a veces los problemas que se dan, para beneficio de la institución.
LIDERAZGO	
5. ¿Se establecen metas desafiantes y alcanzables en los equipos de trabajo?	También es algo relativo, porque nosotros tenemos objetivos institucionales, tenemos una visión y una visión, entonces tenemos objetivos estratégicos que tenemos que cumplirlos. Sí, entonces en ese punto siempre va a tener que haber el cumplimiento de las actividades que realizamos en el día. Sí, entonces es muy diferente ya, pero acá es como decir, nosotros tenemos una obra, sí hablemos el asfaltado de la vía Loja-Catamayo, entonces la persona que va a estar ahí va a decir se la va a ejecutar en 2 años, en 24 meses, entonces van a haber tiempos de una planificación y cronograma que tiene que cumplirse y van a haber objetivos y dentro de los objetivos van a haber en este caso los objetivos estratégicos o los indicadores de gestión ya como para nosotros poder dar cuentas efectivas del trabajo que realiza en este caso la empresa ya entonces por eso el liderazgo que tiene una persona siempre viene a través de la formación.

<p>6. Usted como superior, ¿proporciona retroalimentaciones constructivas y reconocimientos por el trabajo bien hecho?</p>	<p>A ver nosotros hacemos eh, bueno, en mi caso yo siempre en la sección donde he estado siempre se hace una retroalimentación y justo ahora la semana pasada seguimos un curso y en este momento está en curso por eso los compañeros no están, entonces la idea es que sea una retroalimentación, no solo común, sino con varios sí o para de esta manera poder mejorar los servicios que a veces presta la institución. En cuanto a los incentivos nosotros eh, felicitamos a los compañeros todo el tiempo cuando se hace un buen trabajo, pero decir incentivos como lo tiene la parte privada, ya no los tenemos, esos son incentivos que estaban establecidas en la ley, que significa no, pero sí en este caso decir, hacemos un reconocimiento de decir a ellos verbalmente si es un trabajo, te felicito, sí lo hacemos de esa manera.</p>
RECONOCIMIENTO	
<p>7. ¿La institución cuenta con eventos de reconocimiento por el trabajo o logros alcanzados por sus colaboradores?</p>	<p>Es que en eso es lo que las instituciones públicas eh tenemos un ordenamiento jurídico que nos rige de otra forma, sí eh nos manejamos a través de la evaluación del desempeño y a través de la evaluación, lo que se pone son calificaciones de excelente, muy bueno, bueno es suficiente. Entonces ese prácticamente cuando se hace la calificación y se lo manda, entonces se dice usted alcanzado una calificación de excelente, entonces si se lo felicita al trabajador.</p>
<p>8. Desde su perspectiva, cree que se valora y se reconoce el desempeño de los colaboradores en esta institución.</p>	<p>Eh si se lo valora, por lo que digo casi la mayoría, es más de 90% son profesionales, eh, cada uno tiene y sabe lo que tiene que hacer, entonces prácticamente eh, es valorado, el trabajo es valorado en las diferentes áreas de trabajo.</p>
AUTONOMÍA	
<p>9. ¿En el trabajo, se tiene suficiente libertad para tomar decisiones sobre cómo hacer su trabajo?</p>	<p>Es un tema relativo, ya que de acuerdo al clasificador que nosotros todos tenemos que es el manual más descripción y valoración de puestos siempre van a tener el cumplimiento de sus actividades, entonces depende de cada uno de ellos, Es como en mi caso, como director de talento humano, yo tengo mis funciones específicas y que dentro de ellas yo tengo que cumplirlas, pero no es que tienes que hacerlas así, o sea, no cada cual tiene sus actividades y el cumplimiento de las mismas, sí, entonces están determinadas, están establecidas. Entonces, a veces depende de un procedimiento, llega a un proceso de contratación de 2000 dólares, eso lo pueden sacar en un día en una mañana en 2 horas, mientras que si llega a un proceso de 500000 dólares no lo van a sacar en un día, se van a demorar 1 2 3 días hasta revisar toda la documentación, entonces por eso digo, es relativo, en el tema y de acuerdo a los puestos de cada uno de las áreas donde están trabajando, desde el asistente administrativo, el oficinista, el secretario y cada uno de los servidores siempre va a haber un tema diferente.</p>
<p>10. Usted como superior, ¿confía en la capacidad de sus servidores para tomar decisiones importantes?</p>	<p>A ver ahí otra vez es un tema relativo, depende de acuerdo al puesto y la capacidad de tomar una decisión ya porque las decisiones se toman siempre por parte de los directores, el gerente que también las autoriza. Sí, ahora, en los puestos de los subalternos en algunos de los casos, eh, no tienen dentro del rol como para que a veces tomen decisiones, sino también el trabajo del equipo y el cumplimiento de actividades. Tal vez por eso te digo, es en tí, depende de los grupos ocupacionales de los puestos de trabajo, como para aquellos tal vez tenga en mi poder de tomar decisiones. Sí una persona que está, digamos como servidor público de apoyo es difícil que a veces pueda tomar una decisión como por ejemplo de pronto pueda decir, yo voy a autorizar un pago, no lo va poder hacer.</p>
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.	



Anexo 6

Orgánico Estructural y Funcional de la empresa VIALSUR. E. P.



Anexo 7

Certificado de Abstract

Mgs. Mónica Jimbo Galarza

C E R T I F I C O:

Haber realizado la traducción de Español – Inglés del resumen del Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de Licenciado en Administración Pública titulado **“Diagnóstico del clima laboral en los servidores públicos de la empresa VIALSUR. E. P de la ciudad de Loja, 2023.”** de autoría de Fernando Jamphier Minga Gualán CI: 1106068388.

Se autoriza al interesado hacer uso de la misma para los trámites que crea conveniente.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Emitida en Loja, a los 17 días del mes de abril 2024.



Mgs. Mónica Jimbo Galarza

MAGÍSTER EN ENSEÑANZA DE INGLÉS COMO LENGUA EXTRANJERA

REGISTRO EN LA SENECYT N° 1021-2018-1999861