



Facultad de Psicología

Carrera de Psicología Organizacional

**Diagnóstico de clima laboral en una institución pública del
cantón Gualaceo**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Licenciada en
Psicología Organizacional

Autora:

Katherine Nicole Carpio Guzñay

Director:

Daniel Bravo

Cuenca - Ecuador

2026

Dedicatoria

A mi madre,
quien con su amor, paciencia y valentía me ha
guiado en cada uno de mis pasos.
Todo lo que soy y llegaré a ser, es gracias a ti.

Agradecimiento

A mis profesores, por su guía constante, su dedicación y el valioso conocimiento compartido a lo largo de este proceso; y a la Universidad del Azuay, por ofrecer un entorno académico y humano que impulsó mi crecimiento profesional y personal, haciendo posible la culminación de este trabajo.

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo diagnosticar el clima laboral en una institución pública del cantón Gualaceo, considerando las percepciones de los colaboradores respecto a diferentes dimensiones organizacionales. La problemática surge debido a que un clima laboral inadecuado puede generar conflictos internos, disminución de la motivación, bajo compromiso institucional y reducción en la calidad del servicio público. Por esta razón, se planteó identificar las principales fortalezas y debilidades del ambiente laboral con el fin de proponer estrategias de mejora. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo y diseño transversal. La población estuvo conformada por 50 colaboradores de la institución pública, a quienes se aplicó el Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer, instrumento reconocido por evaluar dimensiones como estructura, responsabilidad, recompensa, apoyo, estándares de desempeño, conflicto e identidad organizacional. Los datos fueron analizados mediante estadísticas descriptivas utilizando frecuencias, porcentajes y representaciones gráficas que permitieron interpretar las percepciones del personal. Los resultados evidenciaron que algunas dimensiones del clima laboral presentan niveles favorables relacionados con el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo; sin embargo, también se identificaron áreas susceptibles de mejora, principalmente en comunicación interna, reconocimiento laboral y gestión del liderazgo. Se concluye que el diagnóstico del clima laboral constituye una herramienta fundamental para la gestión del talento humano, ya que permite diseñar estrategias orientadas a fortalecer el bienestar organizacional, mejorar la motivación de los colaboradores y contribuir al cumplimiento eficiente de los objetivos institucionales.

Palabras clave: Bienestar organizacional, clima laboral, desempeño laboral, diagnóstico organizacional, instituciones públicas, gestión del talento humano.

Abstract

The present study aimed to diagnose the work climate in a public institution in the canton of Gualaceo, considering employees' perceptions regarding different organizational dimensions. The issue arises from the fact that an inadequate work climate can lead to internal conflicts, decreased motivation, low institutional commitment, and a reduction in the quality of public service. For this reason, the study sought to identify the main strengths and weaknesses of the work environment in order to propose improvement strategies. The research was conducted under a quantitative approach, with a descriptive scope and a cross-sectional design. The population consisted of 50 employees from the public institution, to whom the Litwin and Stringer Organizational Climate Questionnaire was applied, a recognized instrument that evaluates dimensions such as structure, responsibility, reward, support, performance standards, conflict, and organizational identity. The data were analyzed using descriptive statistics, including frequencies, percentages, and graphical representations, which allowed for the interpretation of staff perceptions. The results showed that some dimensions of the work climate present favorable levels related to a sense of belonging and teamwork; however, areas for improvement were also identified, mainly in internal communication, job recognition, and leadership management. It is concluded that diagnosing the work climate constitutes a fundamental tool for human talent management, as it enables the design of strategies aimed at strengthening organizational well-being, improving employee motivation, and contributing to the efficient achievement of institutional objectives.

Keywords: Work climate, Public institutions, Organizational diagnosis, Job performance, Organizational well-being, Human talent management.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	10
Capítulo 1	12
Diagnóstico de clima laboral	12
Estado del Arte	14
Capítulo 2	17
Metodología	17
Tipo de Investigación	17
Objetivos	17
Objetivo General	17
Objetivos Específicos	17
Participantes	18
Instrumentos	18
Procedimiento	19
Solicitud y aprobación de los permisos correspondientes a las autoridades institucionales ..	20
Socialización del estudio a los participantes y entrega del consentimiento informado.	20
Aplicación de las encuestas de manera presencial y/o virtual, según disponibilidad del personal.	20
Recolección y sistematización de los datos en matrices estadísticas.	21
Análisis e interpretación de los resultados	21
Elaboración del informe final y propuesta de un plan de acción para la mejora del clima laboral.	22
Análisis de datos	22
Resultados	23
Administrativo EMOV	23
Dimensión Estructura	24
Dimensión Responsabilidad	25
Dimensión Recompensa	26
Dimensión de Riesgo	27
Dimensión Calor	28
Dimensión Estándares de desempeño	29
Dimensión de Apoyo	30
Dimensión de Conflicto	31

Dimensión Identidad	32
Tarifado EMOV	33
Dimensión Estructura	33
Dimensión Responsabilidad	34
Dimensión Recompensa	35
Dimensión Riesgo	36
Dimensión Calor	37
Dimensión Estándares de Desempeño	38
Dimensión Apoyo	39
Dimensión Conflicto	40
Dimensión Identidad	41
Resultados Globales	42
Global Administrativo EMOV	43
Global Tarifado EMOV	44
Justificación de los dos tipos de poblaciones	45
Contexto General de los Resultados	46
Estrategias de Intervención y Propuestas Identificadas	48
Plan de Acción Administrativo EMOV	48
Plan de Acción Tarifado EMOV	57
Discusión	65
Conclusiones	69
Limitaciones y Recomendaciones	71
Referencias	74

Índice de tablas

Tabla 1	Cuadro de Ponderación para Resultados de Clima Laboral	23
Tabla 2	Preguntas de Dimensión Estructura	24
Tabla 3	Preguntas de Dimensión Responsabilidad	25
Tabla 4	Preguntas de Dimensión Recompensa	26
Tabla 5	Preguntas de Dimensión Riesgo	27
Tabla 6	Preguntas de Dimensión Calor	28
Tabla 7	Preguntas de Dimensión Estándares de Desempeño	29
Tabla 8	Preguntas de Dimensión Apoyo	30
Tabla 9	Preguntas de Dimensión Conflicto	31
Tabla 10	Preguntas de Dimensión Identidad	32
Tabla 11	Administrativo EMOV	33
Tabla 12	Cuadro de Ponderación para Resultados de Clima Laboral	33
Tabla 13	Preguntas de Dimensión Responsabilidad	34
Tabla 14	Preguntas de Dimensión Recompensa	35
Tabla 15	Preguntas de Dimensión Riesgo	36
Tabla 16	Preguntas de Dimensión Calor	37
Tabla 17	Preguntas de Dimensión de Estándares de Desempeño	38
Tabla 18	Preguntas de Dimensión Apoyo	39
Tabla 19	Preguntas de Dimensión Conflicto	40
Tabla 20	Preguntas de Dimensión Identidad	41
Tabla 21	Cuadro de Resultados de Clima Laboral	43
Tabla 22	Cuadro de Resultados de Clima Laboral	44

Índice de Figuras

Figura 1	Resultados de la Dimensión Estructura	24
Figura 2	Resultados de la Dimensión Responsabilidad	25
Figura 3	Resultados de la Dimensión Recompensa	26
Figura 4	Resultados de la Dimensión Riesgo	27
Figura 5	Resultados de la Dimensión Calor	28
Figura 6	Resultados de Estándares de Desempeño	29
Figura 7	Resultados de Apoyo	30
Figura 8	Resultados de Conflicto	31
Figura 9	Resultados de Identidad	32
Figura 10	Resultados de la Dimensión Estructural	34
Figura 11	Resultados de la Dimensión Responsabilidad	35
Figura 12	Resultados de la Dimensión Recompensa	36
Figura 13	Resultados de la Dimensión Riesgo	37
Figura 14	Resultados de la Dimensión Calor	38
Figura 15	Resultados de la Dimensión de Estándares de Desempeño	39
Figura 16	Resultados de la Dimensión de Apoyo	40
Figura 17	Resultados de la Dimensión de Conflicto	41
Figura 18	Resultados de la Dimensión de Identidad	42
Figura 19	Resultados Global	43
Figura 20	Resultado Global	44

Introducción

El clima laboral constituye un factor fundamental dentro de las organizaciones, ya que influye directamente en la motivación, satisfacción y desempeño de los colaboradores. En las instituciones públicas, mantener un ambiente laboral adecuado es clave para garantizar la eficiencia en la prestación de servicios a la ciudadanía. Sin embargo, en muchos contextos institucionales pueden presentarse dificultades relacionadas con la comunicación interna, el liderazgo, la motivación y el reconocimiento del trabajo realizado. Estas situaciones pueden afectar el compromiso de los trabajadores y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por esta razón, resulta necesario analizar el clima laboral para identificar fortalezas y áreas de mejora que contribuyan al bienestar de los colaboradores y al desarrollo institucional.

La presente investigación se justifica en la necesidad de conocer la percepción de los colaboradores respecto al ambiente laboral dentro de una institución pública del cantón Gualaceo. El diagnóstico del clima laboral permite obtener información relevante sobre las condiciones organizacionales que influyen en el desempeño de los trabajadores. Además, facilita la identificación de factores que pueden afectar la motivación y la productividad del personal. Los resultados obtenidos pueden servir como base para la implementación de estrategias de mejora orientadas a fortalecer el bienestar organizacional. De esta manera, se busca contribuir al desarrollo de una gestión institucional más eficiente.

A partir de la problemática planteada surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el estado del clima laboral en una institución pública del cantón Gualaceo y cuáles son las dimensiones que influyen en la percepción de los colaboradores respecto a su ambiente de trabajo? Esta interrogante permite orientar el desarrollo del estudio y analizar los diferentes factores que conforman el clima organizacional. Asimismo, busca identificar aquellos aspectos

que favorecen o dificultan el bienestar laboral dentro de la institución.

Con base en la revisión teórica y los antecedentes investigativos, se plantea la siguiente hipótesis:

el clima laboral en la institución pública del cantón Gualaceo presenta diferencias entre sus distintas dimensiones, evidenciando tanto aspectos favorables como áreas que requieren mejora en relación con la comunicación, liderazgo y reconocimiento laboral. Esta hipótesis orienta el análisis de los resultados obtenidos y permite comprender la percepción de los colaboradores respecto a su entorno laboral.

El presente documento se organiza en varios apartados que permiten desarrollar de manera estructurada la investigación. En primer lugar, se presenta el marco teórico, donde se analizan los conceptos y antecedentes relacionados con el clima laboral. Posteriormente, se describe la metodología empleada, incluyendo el enfoque de investigación, los participantes y el instrumento utilizado para la recolección de datos. A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir del análisis de la información recopilada. Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones orientadas a mejorar el clima laboral dentro de la institución analizada.

Capítulo 1

Diagnóstico de clima laboral

Según Chiang y Salazar (2017), “El clima laboral es un elemento esencial en el análisis organizacional, porque influye directamente en la percepción de los colaboradores respecto a cómo se sienten en su entorno de trabajo” (p. 47). De acuerdo con González et al. (2025), un clima negativo puede generar conflictos, reducir la productividad y afectar la calidad del servicio, mientras que un entorno favorable fortalece el compromiso y el desempeño de los trabajadores. Según Chiavenato (2017), este concepto refleja las actitudes compartidas en la organización, las cuales inciden en la motivación y productividad. Por su parte, Robbins y Judge, (2019) destacan que un clima favorable se traduce en mayor satisfacción y cohesión de los equipos. Asimismo, Arregui (2021) menciona que en el sector público el clima laboral cobra mayor relevancia debido a la interacción constante con la ciudadanía.

Las dimensiones del clima laboral permiten una evaluación integral de factores como comunicación, liderazgo, motivación y condiciones físicas del trabajo (Arregui, Gómez y Villacís, 2021; Chiavenato, 2017, 2020; Robbins & Judge, 2019; Schein, 2017). En este sentido, Paredes Floril (2021) indica que la identificación de estas dimensiones resulta clave para establecer vínculos entre la percepción de los trabajadores y la efectividad organizacional. Rivera (2019) señalan que dichas dimensiones ofrecen un marco para medir la percepción de los trabajadores sobre su ambiente. De igual forma, Herrera (2020) y Martínez (2019) enfatizan que la claridad en la comunicación y el estilo de liderazgo resultan determinantes en la valoración del clima. Muñoz (2022) y Vargas (2020) añaden que las dimensiones sirven para identificar tanto fortalezas como debilidades institucionales, siendo la base para implementar mejoras.

La literatura coincide en que las dimensiones no operan de manera aislada; más bien, interactúan entre sí. Por ejemplo, un liderazgo autoritario puede afectar la comunicación interna, mientras que una comunicación deficiente puede deteriorar la motivación. Esta interrelación es clave para entender por qué la evaluación del clima requiere una visión multidimensional.

La importancia del clima laboral radica según Dessler (2019) en su relación directa con el rendimiento de los empleados y la efectividad institucional. De acuerdo con García Solarte (2020) y Franco (2022), el clima positivo constituye un factor protector que favorece la innovación, la productividad y la sostenibilidad de las organizaciones. Según Jiménez Borja (2024), la gestión adecuada del clima impacta en la permanencia y compromiso del talento humano. Pazmay Ramos, Lima Rojas (2020) y Castro (2023) sostienen que un ambiente saludable contribuye a disminuir los niveles de rotación y ausentismo. De manera complementaria, López y Torres (2018) afirman que las organizaciones públicas requieren estrategias claras para garantizar un clima positivo que se refleje en la calidad del servicio brindado.

Se evidencia en estudios recientes que asocian climas favorables con menores niveles de riesgos psicosociales, entre ellos estrés laboral y burnout. Estos hallazgos justifican su evaluación continua en instituciones públicas donde la carga emocional del servicio es elevada.

El diagnóstico del clima laboral implica la aplicación de herramientas que permitan recopilar información sobre las percepciones de los trabajadores. Según Martinolli (2023) y Velasco (2022), la utilización de escalas validadas, como el cuestionario de Litwin y Stringer (1968), proporciona datos confiables que permiten evaluar de manera sistemática el estado del clima organizacional. Chiavenato (2017) sugiere la utilización de cuestionarios estandarizados que evalúen variables clave como satisfacción, comunicación y motivación. Robbins, Judge (2019) y Rivera (2020) plantean que el diagnóstico debe considerar tanto factores internos como

externos que influyen en el entorno. Según Herrera (2020), este proceso es indispensable para diseñar políticas de gestión que favorezcan el desarrollo institucional.

El Cuestionario de Litwin y Stringer es uno de los más empleados en investigaciones latinoamericanas debido a su fiabilidad y estructura multidimensional. Su consistencia interna suele superar 0,80 en el alfa de Cronbach, lo que asegura mediciones estables en diferentes grupos laborales.

Los beneficios de un diagnóstico de clima laboral se evidencian en la formulación de planes de acción orientados a la mejora continua. Arregui (2021) explican que estas acciones fortalecen la cultura organizacional y potencian el desempeño de los equipos. Rivera (2019) & Zambrano (2019) argumentan que los beneficios también se reflejan en la reducción de riesgos psicosociales y conflictos internos. Por su parte, Jiménez Borja (2024) y Tarazona (2024) concluyen que el diagnóstico permite orientar estrategias de gestión del talento humano hacia el logro de los objetivos institucionales y la satisfacción laboral.

También nos permite establecer líneas base sobre las cuales se pueden evaluar futuras intervenciones, facilitando el seguimiento y posterior rendición de cuentas de la gestión institucional.

Estado del Arte

Dentro de las investigaciones más relevantes y actualizadas sobre el diagnóstico del clima laboral en instituciones públicas, se identifican diversos estudios que aportan evidencia empírica y teórica al campo organizacional. Estas investigaciones analizan la influencia de las percepciones de los trabajadores en el desempeño institucional, así como la importancia de aplicar instrumentos validados que permitan obtener resultados confiables para la gestión del

talento humano. En este sentido, el estado del arte no solo recoge antecedentes, sino que permite contextualizar el problema de investigación y sustentar la pertinencia del presente estudio.

En primer lugar, el estudio de Muñoz, García y Paredes tuvo como objetivo analizar los factores que inciden en la percepción del clima organizacional en entidades estatales. Mediante un enfoque cuantitativo y la aplicación de encuestas estructuradas, los resultados evidenciaron que la comunicación interna y el liderazgo constituyen dimensiones críticas que influyen directamente en la satisfacción laboral y la permanencia de los trabajadores (Muñoz et al., 2022). Estos hallazgos coinciden con los pilares fundamentales del clima laboral, aportando un referente importante para el análisis comparativo del presente estudio.

De manera complementaria, investigaciones más recientes señalan que un clima laboral positivo en el sector público está estrechamente relacionado con niveles más altos de motivación, compromiso y desempeño, mientras que deficiencias en la gestión organizacional generan insatisfacción y bajo rendimiento (Castro & Mendoza, 2023). Asimismo, se destaca que factores como la comunicación, el liderazgo y el reconocimiento laboral continúan siendo determinantes en la percepción del clima organizacional, reafirmando la necesidad de evaluarlos de forma sistemática (González et al., 2025).

Por su parte, este estudio tuvo como propósito diagnosticar el clima organizacional y analizar su relación con el compromiso de los colaboradores. A través de una metodología mixta, los resultados evidenciaron que la falta de reconocimiento y la sobrecarga laboral afectan negativamente el clima, reduciendo el nivel de compromiso institucional (Jiménez Borja et al., 2024). Este aporte resulta relevante, ya que permite comprender la relación directa entre condiciones laborales y desempeño organizacional.

En esta misma línea, otras investigaciones sostienen que el clima laboral incide significativamente en la productividad y en la retención del talento humano, especialmente en instituciones públicas donde las condiciones organizacionales pueden ser más complejas (Franco, 2022; Tarazona, 2024). Estos estudios coinciden en que la evaluación constante del clima laboral permite identificar factores críticos que afectan el bienestar de los trabajadores.

Finalmente, el estudio de López y Torres analizaron la relación entre el diagnóstico del clima y la productividad institucional, utilizando instrumentos estandarizados como el cuestionario de Litwin y Stringer. Los resultados evidenciaron que un clima laboral favorable incrementa la motivación y el cumplimiento de metas, mientras que la ausencia de diagnósticos limita la implementación de estrategias de mejora (López y Torres, 2018). El uso de herramientas validadas, como la aplicada en el presente estudio, garantiza la confiabilidad de los resultados y permite establecer comparaciones consistentes.

En conjunto, estas investigaciones demuestran que el diagnóstico del clima laboral constituye una herramienta fundamental para la gestión organizacional, ya que no solo permite analizar la realidad interna de las instituciones, sino también diseñar estrategias de mejora orientadas al fortalecimiento del desempeño, la motivación y el bienestar de los colaboradores. Además, la evidencia reciente coincide en que dimensiones como comunicación, liderazgo, reconocimiento y condiciones laborales deben ser priorizadas, debido a su impacto directo en la eficiencia institucional y en la calidad del servicio público.

Capítulo 2

Metodología

Tipo de Investigación

El estudio se enmarca en un enfoque cuantitativo, ya que utiliza la recolección y análisis de datos numéricos a través de encuestas aplicadas a los colaboradores. El alcance de la investigación es descriptivo, puesto que busca identificar y analizar las percepciones de los trabajadores en torno al clima laboral en sus diferentes dimensiones. La secuencia temporal será de tipo transversal, ya que la información se recopilará en un solo momento y no a lo largo del tiempo (Bisquerra, 2016; Creswell, 2018; Hernández Sampieri, 2014).

Objetivos

Objetivo General

Diagnosticar el clima laboral en una institución pública del cantón Gualaceo, identificando sus dimensiones, importancia y factores determinantes, con el fin de generar una propuesta de mejora que contribuya al fortalecimiento del desempeño institucional.

Objetivos Específicos

Revisar la literatura científica sobre el clima laboral para establecer los fundamentos teóricos y justificar la pertinencia del Cuestionario de Litwin y Stringer como instrumento para evaluar las percepciones de los colaboradores de la institución pública del cantón Gualaceo.

Evaluar el nivel de satisfacción de los colaboradores respecto al clima laboral en la institución pública del cantón Gualaceo, identificando las dimensiones que presentan mayores fortalezas y debilidades.

Proponer acciones y estrategias orientadas a la mejora del clima laboral y al fortalecimiento del bienestar organizacional.

Participantes

La población objeto de estudio estuvo conformada por todos los colaboradores de la institución pública del cantón Gualaceo, conformada por un total de 50 trabajadores. Debido al tamaño accesible de la población, se trabajará con la totalidad de los empleados, sin aplicar ningún tipo de muestreo, ya que se busca obtener una visión integral del clima laboral. La aplicación del Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer se realizó a todos los participantes de manera presencial, horario que se considera adecuado para no interferir con las actividades laborales. Este instrumento es ampliamente utilizado para evaluar percepciones relacionadas con la motivación, comunicación, liderazgo y relaciones interpersonales dentro de las organizaciones.

Los criterios de inclusión fueron el pertenecer a la institución, mantener una relación laboral vigente y brindar el consentimiento informado. Se excluirán a las personas que se encuentren bajo licencia prolongada o con permisos médicos.

Instrumentos

El instrumento de recolección de datos seleccionado para esta investigación es el Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer, reconocido por su amplia aplicabilidad en diversos entornos organizacionales. Este cuestionario evalúa dimensiones fundamentales como comunicación, liderazgo, motivación, estructura y relaciones interpersonales, permitiendo obtener una visión integral del clima laboral dentro de la institución. De acuerdo con Litwin y Stringer (Litwin, 1968), el clima organizacional está directamente vinculado a los patrones de comportamiento, la satisfacción y el rendimiento de los trabajadores. Asimismo, Martinolli et al.

(2023) señalan que la utilización de instrumentos estandarizados y validados incrementa la fiabilidad de los diagnósticos en contextos institucionales públicos y privados, garantizando la consistencia de los resultados obtenidos.

De igual forma, Arregui et al. (2021) destacan la importancia de aplicar instrumentos validados en el contexto latinoamericano, ya que aseguran la pertinencia cultural y metodológica de los resultados. En investigaciones similares, Jiménez Borja et al (2024) reportaron que este tipo de cuestionarios alcanzan coeficientes de fiabilidad superiores a 0,80 en el alfa de Cronbach, lo que respalda la consistencia interna de sus mediciones. En consecuencia, la aplicación del instrumento en la institución pública del cantón Gualaceo permitirá identificar fortalezas y debilidades en el clima laboral, constituyéndose en una base sólida para la propuesta de mejora.

Es importante considerar que el Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer incluye tanto preguntas formuladas en sentido positivo como en sentido negativo. Las preguntas con redacción negativa tienen como finalidad evitar respuestas automáticas o sesgadas por parte de los participantes y permitir una evaluación más precisa de las percepciones organizacionales. En estos casos, las respuestas deben ser interpretadas de manera inversa durante el proceso de análisis, ya que una valoración alta en un ítem negativo puede reflejar una percepción desfavorable del clima laboral. Por ello, durante la sistematización y análisis de los datos se tomó en cuenta esta característica del instrumento, garantizando una correcta interpretación de los resultados obtenidos en cada dimensión evaluada.

Procedimiento

La investigación seguirá los siguientes pasos:

Solicitud y aprobación de los permisos correspondientes a las autoridades institucionales

En esta fase inicial se gestionan los permisos formales ante las autoridades de la institución pública del cantón Gualaceo, con el fin de garantizar la viabilidad y legalidad del estudio. Se presenta un oficio donde se explica el objetivo del diagnóstico de clima laboral, la importancia institucional del mismo y la metodología basada en la encuesta de Litwin y Stringer. La aprobación institucional asegura el acceso al personal, a la información necesaria y el respaldo oficial para la ejecución del proceso investigativo.

Socialización del estudio a los participantes y entrega del consentimiento informado

Una vez aprobada la investigación, se realizó la socialización del estudio con los servidores públicos participantes. En esta etapa se explica el propósito del diagnóstico, la confidencialidad de la información, la voluntariedad de participación y los beneficios institucionales del análisis del clima laboral. Posteriormente, se entrega el consentimiento informado, garantizando el cumplimiento de principios éticos, transparencia y respeto a los derechos de los colaboradores.

Aplicación de las encuestas de manera presencial y/o virtual, según disponibilidad del personal

Se procedió a la aplicación del cuestionario de clima laboral basado en el modelo de Litwin y Stringer, el cual evalúa dimensiones como estructura, responsabilidad, recompensa, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad organizacional. La aplicación puede desarrollarse de forma presencial o virtual, dependiendo de la disponibilidad del personal y la dinámica institucional, asegurando que todos los participantes respondan en un ambiente de confianza y objetividad. El análisis de los resultados se realizó de manera separada entre el personal administrativo y el

área de tarifado debido a que ambos grupos desempeñan funciones diferentes dentro de la institución, lo que implica dinámicas laborales, niveles de responsabilidad y condiciones de trabajo particulares. Mientras el personal administrativo se enfoca en actividades de planificación, gestión y toma de decisiones, el personal de tarifado desarrolla labores más operativas y de atención al usuario, caracterizadas por una mayor presión y carga laboral. Estas diferencias pueden influir directamente en la percepción del clima laboral, por lo que la segmentación permitió obtener un análisis más preciso y objetivo de cada grupo, identificando fortalezas y debilidades específicas que faciliten la elaboración de estrategias de mejora ajustadas a las necesidades reales de cada área.

Recolección y sistematización de los datos en matrices estadísticas

Luego de aplicar las encuestas, se recopilan las respuestas y se organizan en matrices estadísticas. Esta sistematización permite clasificar la información por dimensiones del clima laboral, facilitando su posterior análisis cuantitativo y garantizando orden, claridad y confiabilidad en el tratamiento de los datos obtenidos.

Análisis e interpretación de los resultados

En esta fase se analizaron los datos recolectados mediante estadística descriptiva (frecuencias, porcentajes y promedios) con el fin de identificar fortalezas y debilidades del clima laboral en la institución pública. La interpretación se realizó considerando las dimensiones propuestas por Litwin y Stringer, así como la escala de ponderación establecida para clasificar los resultados en los niveles de malo, regular, bueno y excelente. Esto permitió determinar las percepciones del personal sobre liderazgo, comunicación, motivación, ambiente de trabajo y cultura organizacional. (Litwin & Stringer, 1968)

Elaboración del informe final y propuesta de un plan de acción para la mejora del clima laboral

Se elaboró el informe técnico que integra los resultados obtenidos, conclusiones y recomendaciones. A partir del diagnóstico se diseñó un plan de acción enfocado en mejorar el clima laboral institucional, proponiendo estrategias como fortalecimiento de la comunicación interna, programas de motivación, capacitación en liderazgo y promoción de un ambiente organizacional saludable que contribuya al bienestar del talento humano y a la eficiencia del servicio público en el cantón Gualaceo.

Análisis de datos

Los datos obtenidos fueron procesados con herramientas estadísticas como Excel que se aplicó un análisis descriptivo, utilizando frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central para caracterizar las respuestas. Asimismo, se emplearon representaciones gráficas (tablas y gráficos de barras) que nos permiten identificar las principales fortalezas y debilidades del clima laboral en la institución.

Capítulo 3

Resultados

En el presente apartado se exponen los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta de clima organizacional propuesta por George H. Litwin y Robert A. Stringer, instrumento orientado a evaluar las percepciones de los colaboradores respecto a las dimensiones que configuran el clima laboral. El estudio se desarrolló en una institución pública del cantón Gualaceo, considerando como unidad de análisis al personal administrativo y operativo.

La información recopilada fue procesada mediante un análisis descriptivo, permitiendo identificar tendencias predominantes en dimensiones como estructura, responsabilidad, recompensas, riesgo, calidez, apoyo, estándares, conflicto e identidad organizacional. A continuación, se presentan los hallazgos organizados por dimensiones, destacando los niveles de valoración obtenidos y su implicación en el funcionamiento institucional.

Administrativo EMOV

Se tiene un cuadro de ponderación que se presenta en la Tabla 1.

Tabla 1

Cuadro de Ponderación para Resultados de Clima Laboral

Puntajes	Interpretación
De 1 a 1,4	Malo
De 1,5 a 2,4	Regular
De 2,5 a 3,4	Bueno
De 3,5 a 4	Excelente

Dimensión Estructura

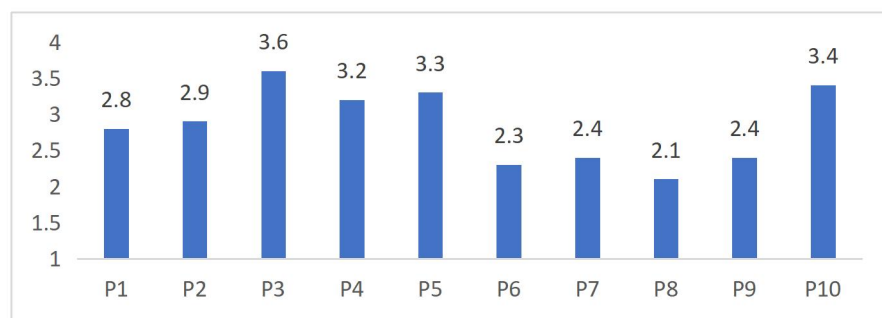
Tabla 2

Preguntas de Dimensión Estructura

#	Preguntas de la dimensión estructura
1.	En esta organización las tareas están claramente definidas
2.	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas
3.	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones
4.	Conozco claramente las políticas de esta organización
5.	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización
6.	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas
7.	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)
8.	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación
9.	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar
10.	Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan

Figura 1

Resultados de la Dimensión Estructura



Interpretación

En la Dimensión Estructura los resultados obtenidos evidencian una tendencia predominantemente ubicada en el rango de 2,5 a 3,4, correspondiente a la categoría bueno, según la tabla de ponderación establecida. La mayoría de los ítems (P1, P2, P4, P5 y P10) reflejan percepciones favorables respecto a la claridad de normas, niveles jerárquicos y organización institucional; asimismo, el ítem P3 alcanza una valoración excelente (3,6), lo que denota una

fortaleza específica dentro de esta dimensión. Los ítems P6, P7, P8 y P9 se sitúan en el nivel regular, lo que sugiere la presencia de ciertos aspectos estructurales que podrían estar generando limitaciones en la percepción del personal.

Dimensión Responsabilidad

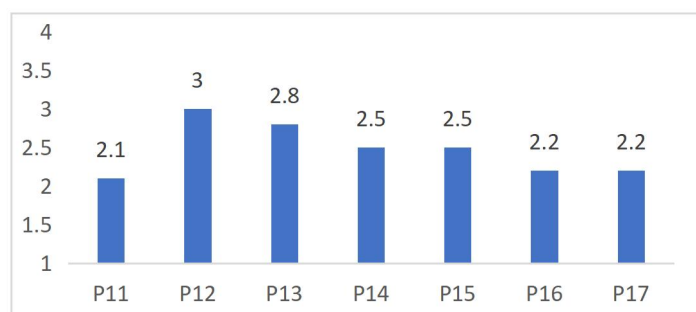
Tabla 3

Preguntas de Dimensión Responsabilidad

#	Preguntas de la dimensión responsabilidad
11.	Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces
12.	A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos
13.	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado
14.	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo
15.	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas
16.	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas
17.	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades

Figura 2

Resultados de la Dimensión Responsabilidad



Interpretación:

La Dimensión de Responsabilidad evidencian una tendencia predominantemente ubicada entre los niveles regular y bueno. Los ítems P12 (3) y P13 (2,8) se sitúan en el rango bueno, lo que indica una percepción favorable respecto al grado de autonomía y compromiso en el desempeño de funciones. Asimismo, los ítems P14 (2,5) y P15 (2,5) alcanzan el nivel mínimo de

bueno, reflejando una valoración aceptable en cuanto a la asignación de responsabilidades. No obstante, los ítems P11 (2,1), P16 (2,2) y P17 (2,2) se ubican en el rango regular, lo que sugiere que ciertos aspectos relacionados con la delegación de funciones, toma de decisiones o claridad en las obligaciones laborales podrían estar limitando una percepción más positiva.

Dimensión Recompensa

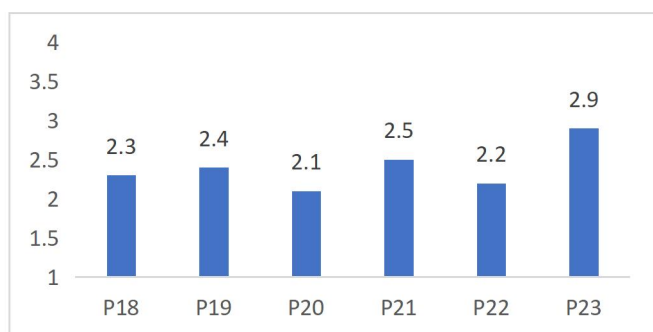
Tabla 4

Preguntas de Dimensión Recompensa

#	Preguntas de la dimensión recompensa
18.	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda
19.	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas
20.	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo
21.	En esta organización hay mucha crítica
22.	En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo
23.	Cuando cometo un error me sancionan

Figura 3

Resultados de la Dimensión Recompensa



Interpretación:

La Dimensión Recompensa evidencia una tendencia predominantemente ubicada en el nivel Regular. Los ítems P18 (2,3), P19 (2,4), P20 (2,1) y P22 (2,2) se sitúan en este rango, lo que sugiere que los colaboradores perciben limitaciones en relación con el reconocimiento,

incentivos o sistemas de compensación dentro de la institución. Por otro lado, los ítems P21 (2,5) y P23 (2,9) alcanzan el nivel Bueno, indicando que existen ciertos aspectos del sistema de recompensas que son valorados positivamente.

Dimensión de Riesgo

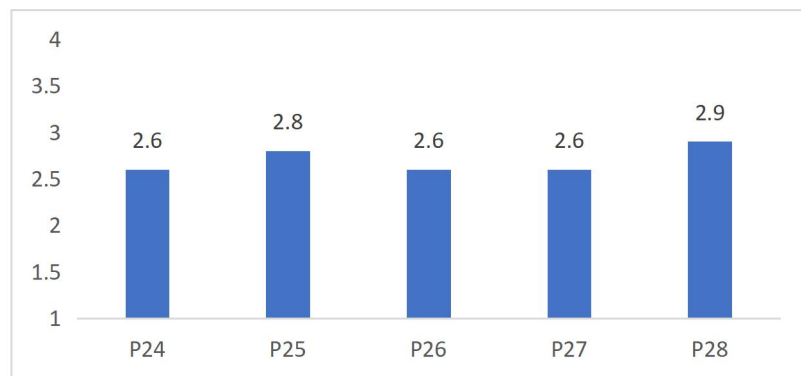
Tabla 5

Preguntas de Dimensión Riesgo

#	Preguntas de la dimensión riesgo
24.	La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente
25.	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos
26.	En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia
27.	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad
28.	Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea

Figura 4

Resultados de la Dimensión Riesgo



Interpretación:

La Dimensión Riesgo se ubica en su totalidad dentro del nivel Bueno, con puntuaciones que oscilan entre 2,6 y 2,9. Esto evidencia que los colaboradores perciben de manera favorable la posibilidad de asumir desafíos, tomar iniciativas y enfrentar situaciones nuevas dentro de la institución. Las valoraciones relativamente homogéneas sugieren estabilidad en la percepción del

riesgo organizacional, indicando que existe un entorno que permite cierto grado de innovación y autonomía sin generar altos niveles de incertidumbre.

Dimensión Calor

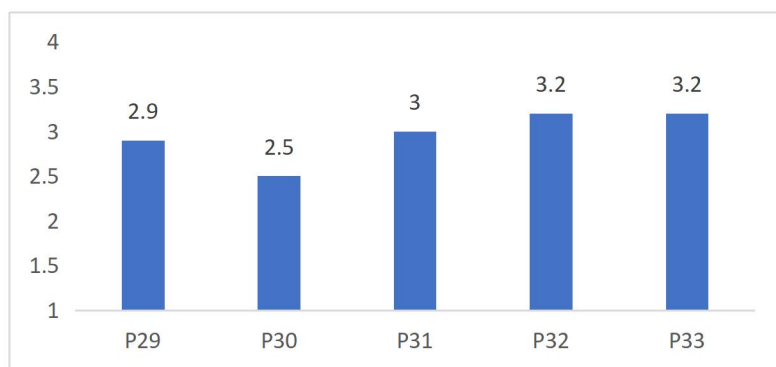
Tabla 6

Preguntas de Dimensión Calor

#	Preguntas de la dimensión calor
29.	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa
30.	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones
31.	Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización
32.	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí
33.	Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables

Figura 5

Resultados de la Dimensión Calor



Interpretación:

La Dimensión Calor se ubican en su totalidad dentro del nivel Bueno, con puntuaciones que oscilan entre 2,5 y 3,2. Estos valores indican que los colaboradores perciben un ambiente laboral caracterizado por relaciones interpersonales adecuadas, compañerismo y un clima de cordialidad dentro de la institución. Las puntuaciones más altas (P32 y P33 con 3,2) sugieren una

valoración particularmente positiva en aspectos vinculados a la cercanía y apoyo entre miembros del equipo.

Dimensión Estándares de desempeño

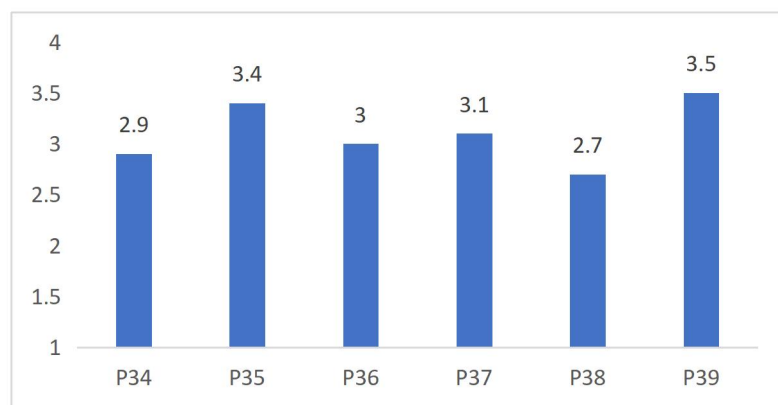
Tabla 7

Preguntas de Dimensión Estándares de Desempeño

#	Preguntas de la dimensión estándares de desempeño
34.	En esta organización se exige un rendimiento alto
35.	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar
36.	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal
37.	La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien
38.	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño
39.	Me siento orgulloso de mi desempeño

Figura 6

Resultados de Estándares de Desempeño



Interpretación:

La Dimensión Estándares de Desempeño evidencia una tendencia predominantemente ubicada en el nivel Bueno, con puntuaciones que oscilan entre 2,7 y 3,4 en la mayoría de los ítems (P34, P35, P36, P37 y P38). Estos resultados indican que los colaboradores perciben la existencia de criterios claros respecto al rendimiento esperado, así como niveles adecuados de

exigencia y orientación hacia el logro de objetivos institucionales. Asimismo, el ítem P39 (3,5) alcanza el nivel Excelente, lo que sugiere una valoración altamente positiva en un aspecto específico relacionado con los estándares de desempeño.

Dimensión de Apoyo

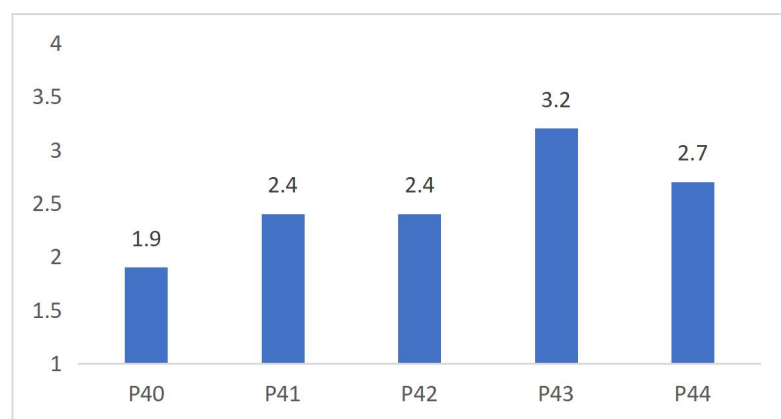
Tabla 8

Preguntas de Dimensión Apoyo

#	Preguntas de la dimensión apoyo
40.	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores
41.	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización
42.	Las personas dentro de esta organización confían una en la otra
43.	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil
44.	La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc)

Figura 7

Resultados de Apoyo



Interpretación:

La Dimensión de Apoyo evidencian una tendencia mixta entre los niveles regular y bueno. Los ítems P40 (1,9), P41 (2,4) y P42 (2,4) se ubican en el rango regular, lo que sugiere que existen percepciones moderadas respecto al respaldo recibido por parte de superiores o

compañeros, así como posibles limitaciones en la orientación y acompañamiento dentro del entorno laboral. Por su parte, los ítems P43 (3,2) y P44 (2,7) se sitúan en el nivel bueno, reflejando valoraciones más favorables en determinados aspectos del apoyo institucional.

Dimensión de Conflicto

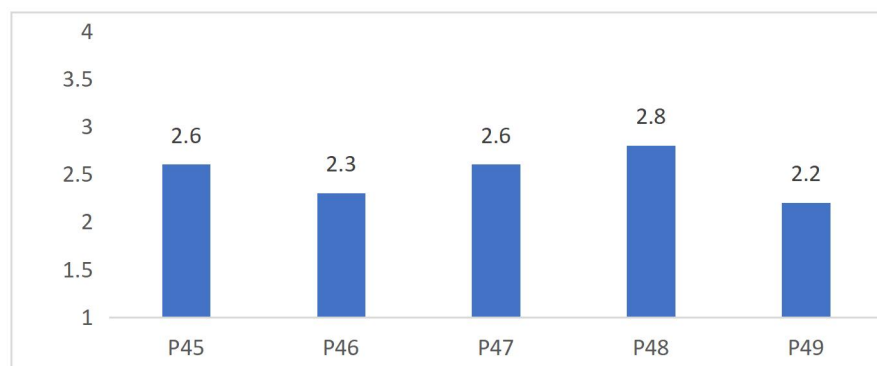
Tabla 9

Preguntas de Dimensión Conflicto

#	Preguntas de la dimensión conflicto
45.	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos
46.	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable
47.	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos
48.	Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes
49.	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible

Figura 8

Resultados de Conflicto



Interpretación:

Se muestra una tendencia ubicada principalmente en el nivel bueno, con los ítems P45 (2,6), P47 (2,6) y P48 (2,8) dentro de este rango, lo que indica una percepción relativamente adecuada en cuanto al manejo y expresión de desacuerdos dentro de la institución. Los ítems P46 (2,3) y P49 (2,2) se sitúan en el nivel Regular, lo que sugiere que aún pueden existir dificultades

en la gestión abierta de conflictos o en los mecanismos institucionales para su resolución. La dimensión refleja un manejo funcional del conflicto organizacional, aunque con oportunidades de mejora orientadas a fortalecer canales de comunicación asertiva y estrategias formales de mediación.

Dimensión Identidad

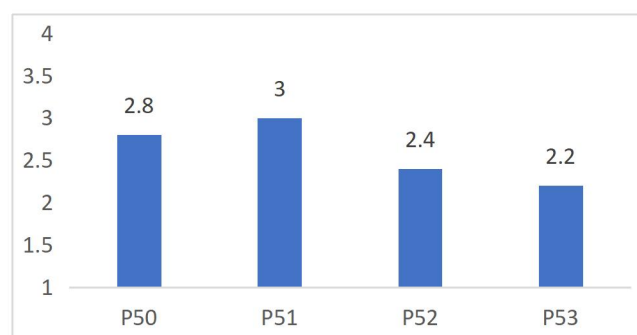
Tabla 10

Preguntas de Dimensión Identidad

#	Preguntas de la dimensión identidad
50.	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización
51.	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien
52.	Siento que no hay lealtad por parte del personal hacia la compañía
53.	En esta organización cada uno se preocupa de sus propios intereses

Figura 9

Resultados de Identidad



Interpretación:

Se evidencia una tendencia entre los niveles bueno y regular. Los ítems P50 (2,8) y P51 (3) se ubican en el rango bueno, lo que indica que los colaboradores manifiestan un sentido de pertenencia y una identificación relativamente positiva con la institución. Sin embargo, los ítems P52 (2,4) y P53 (2,2) se sitúan en el nivel regular, lo que sugiere que no todos los trabajadores

experimentan un compromiso institucional sólido o un alto grado de vinculación con los objetivos organizacionales. La dimensión refleja una identidad organizacional moderadamente consolidada, aunque con áreas susceptibles de fortalecimiento para potenciar el sentido de pertenencia y cohesión institucional.

Tarifado EMOV

Dimensión Estructura

Tabla 11 Administrativo EMOV

Se tiene un cuadro de ponderación que se presenta en la Tabla 1.

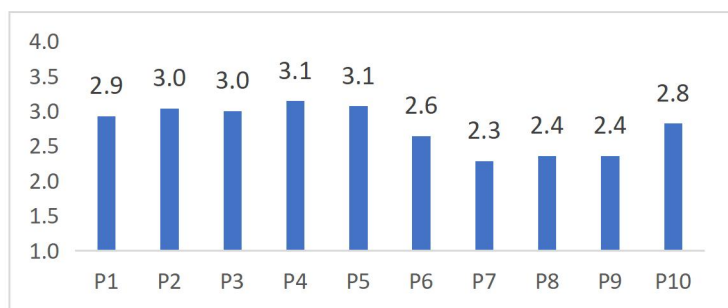
Tabla 12

Cuadro de Ponderación para Resultados de Clima Laboral

Puntajes	Interpretación
De 1 a 1,4	Malo
De 1,5 a 2,4	Regular
De 2,5 a 3,4	Bueno
De 3,5 a 4	Excelente

Preguntas de Dimensión Estructura

#	Preguntas de la dimensión estructura
1.	En esta organización las tareas están claramente definidas
2.	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas
3.	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones
4.	Conozco claramente las políticas de esta organización
5.	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización
6.	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas
7.	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)
8.	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación
9.	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar
10.	Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan

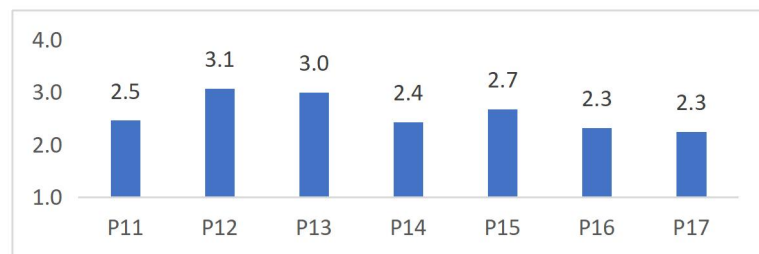
Figura 10*Resultados de la Dimensión Estructural***Interpretación:**

Se evidencia una valoración predominantemente ubicada en el nivel Bueno, ya que la mayoría de los ítems (P1, P2, P3, P4, P5, P6 y P10) se sitúan entre 2,5 y 3,4, lo que indica percepciones favorables respecto a la claridad de funciones, organización interna y definición de normas. Los ítems P7 (2,3), P8 (2,4) y P9 (2,4) se ubican en el rango Regular, sugiriendo que persisten ciertas dificultades relacionadas con el exceso de normas, la planificación y la claridad en los canales de reporte. La estructura organizacional es percibida como adecuada, aunque con aspectos administrativos susceptibles de mejora para optimizar el clima laboral.

Dimensión Responsabilidad**Tabla 13***Preguntas de Dimensión Responsabilidad*

#	Preguntas de la dimensión responsabilidad
11.	Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces
12.	A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos
13.	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado
14.	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo

15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas
En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de
16. excusas
17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades
-

Figura 11

Resultados de la Dimensión

Responsabilidad

Interpretación:

Refleja una tendencia mayoritariamente ubicada en el nivel bueno, evidenciada en los ítems P11 (2,5), P12 (3,1), P13 (3,0) y P15 (2,7), lo que indica una percepción favorable respecto al grado de autonomía y compromiso en el desempeño de funciones. Los ítems P14 (2,4), P16 (2,3) y P17 (2,3) se sitúan en el rango regular, lo que sugiere posibles limitaciones en la delegación de responsabilidades o en la claridad de la toma de decisiones. La dimensión presenta una valoración positiva moderada, aunque con aspectos susceptibles de fortalecimiento para consolidar una mayor corresponsabilidad organizacional.

Dimensión Recompensa

Tabla 14

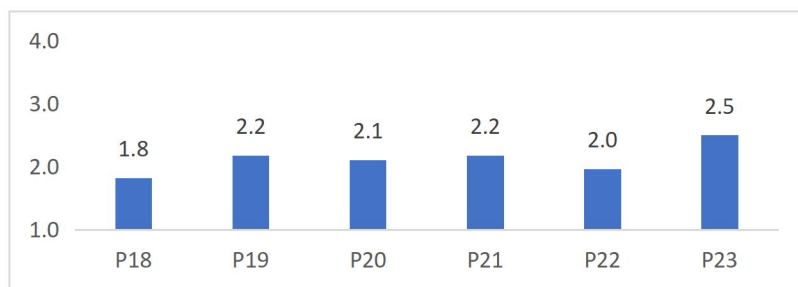
Preguntas de Dimensión Recompensa

#	Preguntas de la dimensión recompensa
18.	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda
19.	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas

20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo
21. En esta organización hay mucha crítica
22. En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo
23. Cuando cometo un error me sancionan
-

Figura 12

Resultados de la Dimensión Recompensa



Interpretación:

La Dimensión Recompensa se ubican predominantemente en el nivel regular, evidenciado en los ítems P18 (1,8), P19 (2,2), P20 (2,1), P21 (2,2) y P22 (2,0), lo que indica una percepción limitada respecto a los incentivos, reconocimientos y sistemas de compensación dentro de la institución. Únicamente el ítem P23 (2,5) alcanza el nivel mínimo de bueno, reflejando una valoración ligeramente más favorable en ese aspecto específico.

Dimensión Riesgo

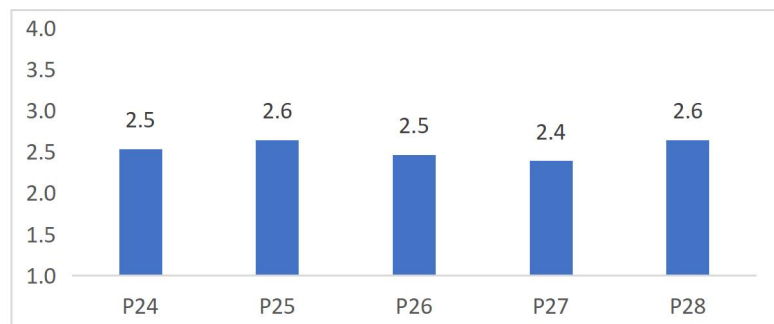
Tabla 15

Preguntas de Dimensión Riesgo

#	Preguntas de la dimensión riesgo
24.	La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente
25.	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos
26.	En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia
27.	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad
28.	Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea

Figura 13

Resultados de la Dimensión Riesgo



Interpretación:

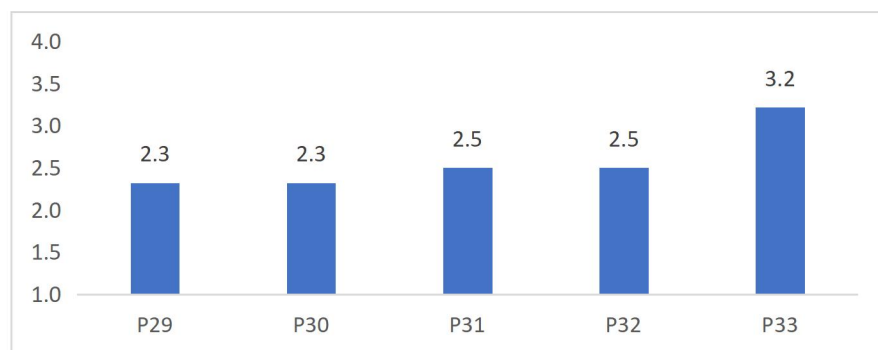
La Dimensión Riesgo se ubican mayoritariamente en el nivel Bueno, evidenciado en los ítems P24 (2,5), P25 (2,6), P26 (2,5) y P28 (2,6), lo que sugiere que los colaboradores perciben una apertura moderada hacia la iniciativa y la asunción de nuevos desafíos dentro de la institución. No obstante, el ítem P27 (2,4) se sitúa en el nivel *Regular*, indicando que aún pueden existir ciertas limitaciones o cautela excesiva frente a la innovación o toma de decisiones que impliquen riesgo.

Dimensión Calor

Tabla 16

Preguntas de Dimensión Calor

#	Preguntas de la dimensión calor
29.	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa
30.	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones
31.	Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización
32.	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí
33.	Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables

Figura 14*Resultados de la Dimensión Calor***Interpretación:**

Se evidencia una tendencia ubicada entre los niveles Regular y Bueno. Los ítems P29 (2,3) y P30 (2,3) se sitúan en el rango Regular, lo que sugiere que las relaciones interpersonales y el ambiente de cordialidad podrían no percibirse de manera plenamente satisfactoria. Por su parte, los ítems P31 (2,5) y P32 (2,5) alcanzan el nivel mínimo de Bueno, mientras que P33 (3,2) refleja una valoración más favorable en cuanto a compañerismo o clima de apoyo. La dimensión muestra una percepción moderadamente positiva del ambiente humano dentro de la institución, aunque con aspectos relacionales que podrían fortalecerse para consolidar un clima laboral más cálido y colaborativo.

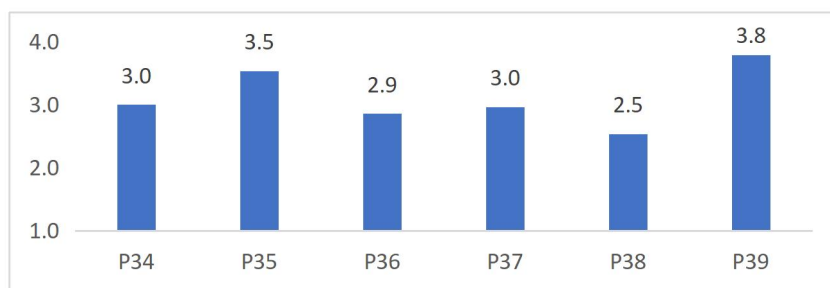
Dimensión Estándares de Desempeño**Tabla 17***Preguntas de Dimensión de Estándares de Desempeño*

#	Preguntas de la dimensión de estándares de desempeño
34.	En esta organización se exige un rendimiento alto
35.	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar
36.	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal

37. La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien
 38. Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño
 39. Me siento orgulloso de mi desempeño
-

Figura 15

Resultados de la Dimensión de Estándares de Desempeño



Interpretación:

Se evidencia una valoración predominantemente positiva, ubicándose la mayoría de los ítems en el nivel Bueno. Las puntuaciones de P34 (3,0), P36 (2,9), P37 (3,0) y P38 (2,5) reflejan que los colaboradores perciben la existencia de criterios de desempeño claros y metas relativamente bien definidas. Asimismo, el ítem P35 (3,5) y especialmente P39 (3,8) alcanzan el nivel Excelente, lo que indica una percepción altamente favorable respecto a la exigencia y cumplimiento de estándares dentro de la institución. Esta dimensión constituye una fortaleza organizacional, evidenciando claridad en expectativas y orientación hacia el logro, aunque con oportunidades de consolidación en aquellos aspectos que se sitúan en el rango mínimo de Bueno.

Dimensión Apoyo

Tabla 18

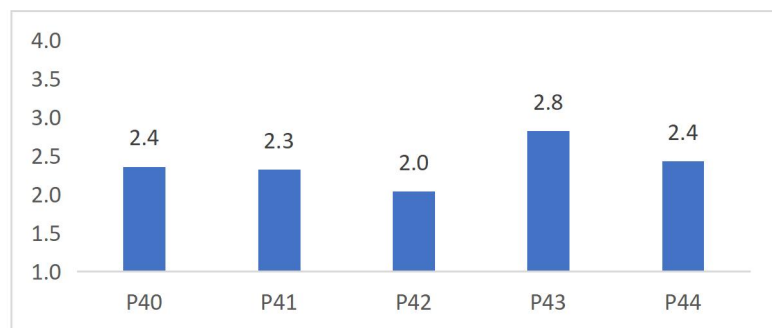
Preguntas de Dimensión Apoyo

#	Preguntas de la dimensión apoyo
40.	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores
41.	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización
42.	Las personas dentro de esta organización confían una en la otra

43. Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil
44. La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.)

Figura 16

Resultados de la Dimensión de Apoyo



Interpretación:

Se ubican predominantemente en el nivel Regular, evidenciado en los ítems P40 (2,4), P41 (2,3), P42 (2,0) y P44 (2,4), lo que sugiere que los colaboradores perciben limitaciones en el acompañamiento, orientación y respaldo por parte de superiores o compañeros de trabajo. Únicamente el ítem P43 (2,8) alcanza el nivel bueno, reflejando una percepción más favorable en un aspecto específico del apoyo organizacional. Esta dimensión constituye un área susceptible de mejora, ya que el fortalecimiento del apoyo interpersonal y directivo podría incidir positivamente en la motivación, cohesión y clima laboral de la institución.

Dimensión Conflicto

Tabla 19

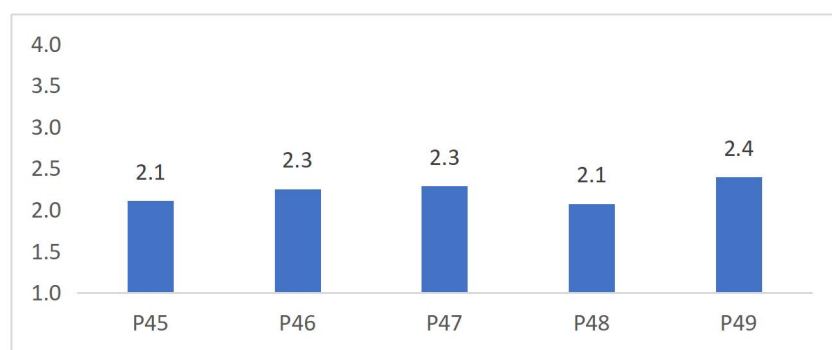
Preguntas de Dimensión Conflicto

#	Preguntas de la dimensión conflicto
45.	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos
46.	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable
47.	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos

48. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes
49. Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible
-

Figura 17

Resultados de la Dimensión de Conflicto



Interpretación:

Se ubican en su totalidad dentro del nivel Regular, con puntuaciones que oscilan entre 2,1 y 2,4. Esto indica que los colaboradores perciben la existencia de ciertas dificultades en el manejo de desacuerdos, comunicación de opiniones divergentes o resolución de conflictos dentro de la institución. Si bien no se evidencian niveles críticos, los resultados sugieren que el tratamiento del conflicto no es plenamente constructivo ni abierto, lo que podría estar incidiendo en la dinámica interpersonal. La dimensión representa un aspecto susceptible de fortalecimiento mediante estrategias orientadas a promover una comunicación asertiva y mecanismos adecuados de resolución de conflictos.

Dimensión Identidad

Tabla 20

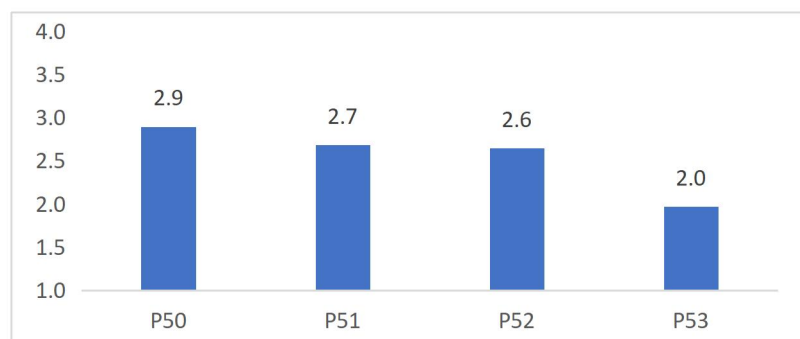
Preguntas de Dimensión Identidad

#	Preguntas de la dimensión identidad
50.	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización

51. Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien
 52. Siento que no hay lealtad por parte del personal hacia la compañía
 53. En esta organización cada uno se preocupa de sus propios intereses
-

Figura 18

Resultados de la Dimensión de Identidad



Interpretación:

Se evidencia una tendencia mayoritariamente ubicada en el nivel Bueno, reflejada en los ítems P50 (2,9), P51 (2,7) y P52 (2,6), lo que indica que los colaboradores presentan un sentido de pertenencia y valoración moderadamente favorable hacia la institución. Pero el ítem P53 (2,0) se sitúa en el rango Regular, lo que sugiere que existen ciertos aspectos vinculados al orgullo institucional o identificación plena con los objetivos organizacionales que podrían fortalecerse. La dimensión muestra una percepción positiva moderada, aunque con oportunidades de mejora para consolidar un mayor compromiso e identificación institucional.

Resultados Globales

Para la interpretación de los resultados globales del clima laboral se utilizó una escala de ponderación basada en los promedios obtenidos en cada dimensión del cuestionario de Litwin y Stringer. Esta escala permite clasificar los resultados en cuatro niveles de valoración: Malo (1 a 1,4), Regular (1,5 a 2,4), Bueno (2,5 a 3,4) y Excelente (3,5 a 4). De acuerdo con el nivel en el

que se ubique cada dimensión dentro de esta escala, se realiza la interpretación correspondiente del clima laboral y se establecen las propuestas de mejora o reforzamiento institucional.

Global Administrativo EMOV

Figura 19

Resultados Global

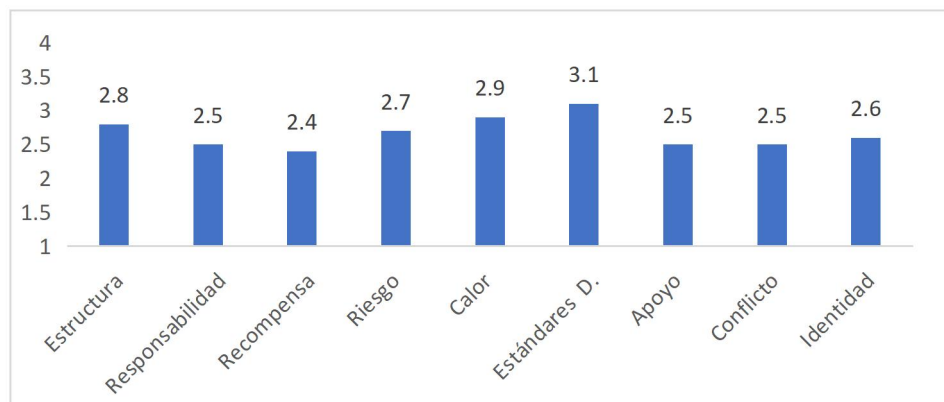


Tabla 21

Cuadro de Resultados de Clima Laboral

Escala	Ponderación	Dimensiones según resultados	Propuesta de acción
De 1 a 1,4	Malo		Mejora
De 1,5 a 2,4	Regular		Mejora
De 2,5 a 3,4	Bueno	Conflicto, Riesgo, Recompensa, Responsabilidad, Apoyo, Identidad, Estándares de Desempeño.	Reforzamiento
De 3,5 a 4	Excelente	Estructura, Calor.	Reforzamiento

Interpretación

Con base en la escala de ponderación establecida, la interpretación global de las dimensiones del clima laboral evidencia una tendencia predominantemente ubicada en el nivel Bueno, aunque con ciertas áreas en rango Regular. Las dimensiones Estructura (2,8), Riesgo (2,7), Calor (2,9), Estándares de Desempeño (3,1) e Identidad (2,6) reflejan percepciones favorables, destacándose especialmente Estándares de Desempeño como una fortaleza institucional al presentar la media

más alta. Por su parte, Responsabilidad (2,5) y Apoyo (2,5) se ubican en el nivel mínimo de *Bueno*, lo que indica valoraciones aceptables pero susceptibles de fortalecimiento. En contraste, la dimensión Recompensa (2,4) se sitúa en el nivel Regular, constituyéndose como el aspecto más vulnerable del clima organizacional. La institución presenta un clima laboral moderadamente positivo, con bases estructurales y de desempeño consolidadas, aunque requiere estrategias orientadas a mejorar los sistemas de reconocimiento, apoyo y consolidación de la motivación del personal para optimizar el ambiente organizacional.

Global Tarifado EMOV

Figura 20

Resultado Global

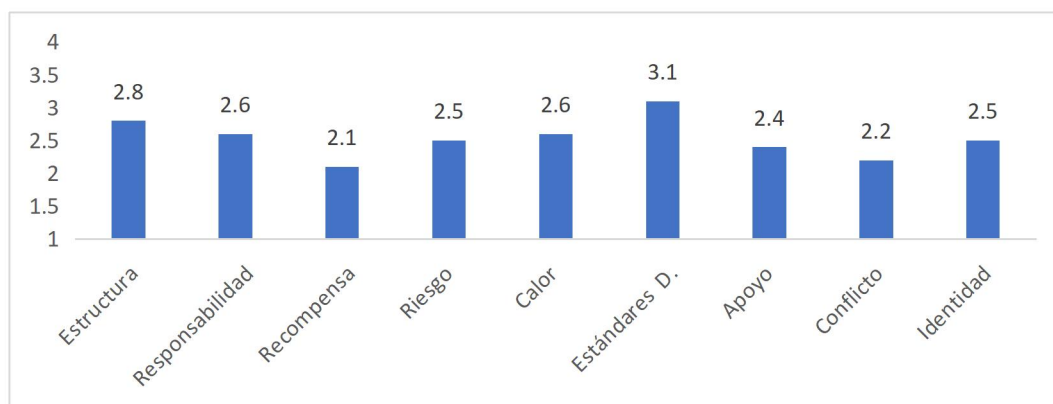


Tabla 22

Cuadro de Resultados de Clima Laboral

Escala	Ponderación	Dimensiones según resultados	Propuesta de acción
De 1 a 1,4	Malo		Mejora
De 1,5 a 2,4	Regular	Recompensa, Apoyo, Conflicto,	Mejora
De 2,5 a 3,4	Bueno	Estructura, Responsabilidad, Riesgo, Calor, Identidad	Reforzamiento
De 3,5 a 4	Excelente	Estándares de desempeño	Reforzamiento

Interpretación

Con base en la escala de ponderación establecida, la Dimensión Global del Clima Laboral evidencia una tendencia general ubicada en el nivel Bueno, aunque con presencia significativa de dimensiones en rango Regular. Se destacan Estructura (2,8), Responsabilidad (2,6), Riesgo (2,5), Calor (2,6), Estándares de Desempeño (3,1) e Identidad (2,5) como dimensiones valoradas positivamente, sobresaliendo especialmente Estándares de Desempeño por constituirse en una fortaleza institucional. No obstante, Recompensa (2,1), Apoyo (2,4) y Conflicto (2,2) se ubican en el nivel Regular, lo que indica percepciones menos favorables relacionadas con el reconocimiento, el respaldo interpersonal y el manejo de desacuerdos. La institución presenta un clima laboral moderadamente favorable, con bases organizativas sólidas, aunque requiere intervenciones orientadas a fortalecer los sistemas de reconocimiento, apoyo y resolución de conflictos para consolidar un entorno laboral más satisfactorio y motivador.

Justificación de los dos tipos de poblaciones

La división de la población en dos grupos diferenciados, correspondientes al personal administrativo y al área de tarifado de la EMOV, responde a criterios metodológicos y funcionales propios de la estructura organizacional de la institución.

Ambas áreas presentan características laborales distintas, tanto en la naturaleza de sus funciones como en sus dinámicas de trabajo. El personal administrativo desarrolla actividades relacionadas con la planificación, gestión y toma de decisiones, mientras que el personal de tarifado ejecuta funciones de carácter más operativo, con una mayor carga de atención al usuario y presión por resultados inmediatos. Estas diferencias pueden influir directamente en la percepción del clima laboral.

La separación permite realizar un análisis más preciso y comparativo de los resultados, evitando generalizaciones que podrían ocultar problemáticas específicas de cada área. De acuerdo con la literatura sobre clima organizacional, las percepciones de los colaboradores pueden variar significativamente según el tipo de funciones, el nivel jerárquico y las condiciones del entorno laboral, por lo que analizar la información de manera segmentada mejora la validez interpretativa del estudio.

Es decir, esta diferenciación facilita la identificación de fortalezas y debilidades particulares en cada grupo, permitiendo diseñar estrategias de intervención más específicas y efectivas, adaptadas a las necesidades reales de cada área. Esto resulta especialmente relevante en instituciones públicas, donde los procesos administrativos y operativos suelen presentar dinámicas organizacionales distintas.

Es por eso que la segmentación de la población contribuye a una mejor toma de decisiones institucionales, ya que permite a la organización implementar acciones focalizadas que optimicen el clima laboral de manera integral, considerando las particularidades de cada unidad de trabajo.

Contexto General de los Resultados

A nivel general, los resultados obtenidos permiten evidenciar que el clima laboral en la institución pública del cantón Gualaceo se sitúa en un nivel moderadamente favorable, lo cual responde al objetivo planteado de diagnosticar las percepciones de los colaboradores en torno a las distintas dimensiones organizacionales. Este nivel refleja la coexistencia de fortalezas institucionales junto con áreas que requieren intervención para optimizar el bienestar y desempeño del talento humano.

En el área administrativa, se identifican fortalezas significativas en las dimensiones de estructura y estándares de desempeño, lo que indica que los colaboradores perciben claridad en la organización interna, definición de funciones y criterios de evaluación laboral. Estos resultados evidencian una base organizacional sólida que facilita el cumplimiento de objetivos institucionales, en concordancia con el propósito de evaluar las condiciones que influyen en el desempeño laboral. Asimismo, las dimensiones de responsabilidad, riesgo, calor e identidad presentan valoraciones aceptables, lo que sugiere un nivel adecuado de compromiso, autonomía y sentido de pertenencia por parte del personal. Estas percepciones son indicativas de un clima que, si bien no es óptimo, permite el desarrollo funcional de las actividades laborales.

No obstante, el análisis también revela debilidades importantes en las dimensiones de recompensa, apoyo y conflicto, las cuales inciden directamente en la motivación, satisfacción laboral y calidad de las relaciones interpersonales. La baja valoración en la dimensión recompensa evidencia la percepción de insuficiente reconocimiento al esfuerzo laboral, lo que puede afectar el compromiso organizacional. De igual manera, las limitaciones en la dimensión apoyo reflejan posibles deficiencias en el acompañamiento directivo y en la comunicación interna, mientras que los resultados en la dimensión conflicto sugieren la presencia de dificultades en la gestión de desacuerdos. Estas condiciones, en conjunto, representan factores críticos que podrían afectar el clima laboral a mediano y largo plazo si no se intervienen oportunamente.

En cuanto al área de tarifado del EMOV, los resultados mantienen una tendencia similar, lo que permite establecer una coherencia institucional en la percepción del clima laboral. Se observa una valoración positiva en las dimensiones relacionadas con la estructura y los estándares de desempeño, lo cual evidencia una adecuada organización del trabajo y orientación

hacia el cumplimiento de metas. Sin embargo, al igual que en el área administrativa, las dimensiones de recompensa, apoyo y conflicto presentan niveles regulares, lo que sugiere la existencia de condiciones laborales que limitan la percepción de bienestar.

Es importante destacar que, en este caso, dichas percepciones pueden estar influenciadas por la naturaleza operativa del área de tarifado, caracterizada por una alta carga laboral, presión por resultados y constante interacción con usuarios. Estos factores contextuales pueden incidir en la forma en que los colaboradores valoran el reconocimiento recibido, el apoyo institucional y la gestión de conflictos, lo cual aporta una comprensión más profunda del fenómeno estudiado y responde al objetivo de identificar los factores determinantes del clima laboral.

En función de estos hallazgos, se puede concluir que, si bien la institución cuenta con una base organizacional estructurada y funcional, existen dimensiones críticas que requieren atención prioritaria para fortalecer el clima laboral. Desde una perspectiva aplicada, resulta fundamental implementar estrategias orientadas al reconocimiento del desempeño, fortalecimiento del liderazgo y mejora de la comunicación interna, así como promover mecanismos efectivos de resolución de conflictos. Estas acciones no solo contribuirán a mejorar la percepción del clima organizacional, sino que también impactarán positivamente en la motivación, el desempeño y el bienestar de los colaboradores, en coherencia con los objetivos de la investigación.

Estrategias de Intervención y Propuestas Identificadas

Plan de Acción Administrativo EMOV

Una parte relevante mediante la encuesta realizada se puede proponer un plan de acción en la parte administrativa de la EMOV por medio de las dimensiones que se ha expuesto anteriormente con datos seleccionados.

Dimensión Estructura

Preguntas:

- P6. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.
- P7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas.
- P8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.
- P9. En esta organización a veces no se tiene claro a quién reportar.

Hallazgos:

- Excesivo papeleo, trámites lentos y burocráticos.
- Procesos “dan vuelta” sin claridad de responsables.
- Productividad afectada por falta de planificación.
- Los trámites se estancan en ciertas áreas.

Objetivo:

Optimizar los procesos internos para reducir tiempos y clarificar responsabilidades dentro del área administrativa de la EMOV.

Acciones:

1. Mapear procesos administrativos completos.
2. Definir responsables por etapa con tiempos máximos.

3. Implementar tablero de seguimiento
4. Capacitación mensual en planificación.
5. Crear instructivo interno simplificado.

Indicadores:

- Tiempo promedio de trámite ↓ 30%.
- Trámites devueltos ↓ 40%.
- Percepción de organización ↑ en próxima medición.

Dimensión Responsabilidad**Preguntas:**

- P11. Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.
- P14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.
- P16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.
- P17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.

Hallazgos:

- Verificación múltiple por desconfianza.

- Excusas frecuentes frente al error.
- Falta de asunción de responsabilidades

Objetivo:

Promover una cultura organizacional basada en la autonomía, el compromiso y la responsabilidad individual y colectiva dentro del área administrativa de la EMOV.

Acciones:

1. Protocolo institucional de manejo del error.
2. Actualización de roles y funciones.
3. Compromisos trimestrales con seguimiento.
4. Reuniones breves semanales

Indicadores:

- Reducción de errores repetitivos.
- Disminución de excusas.
- Aumento en percepción de responsabilidad.

Dimensión Recompensa.**Preguntas:**

- P18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.

- P19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.
- P20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.
- P22. En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo
- P23. Cuando cometo un error me sancionan.

Hallazgos:

- Se premia al que no trabaja”.
- Falta de reconocimiento al buen desempeño.
- Escasez de incentivos no económicos.

Objetivo:

Crear un sistema de reconocimiento justo y motivador.

Acciones:

1. Programa mensual de reconocimiento.
2. Criterios públicos y transparentes.
3. Reconocimiento inmediato por logros.
4. Incentivos no económicos.
5. Medición anual de ascensos y promociones.

Indicadores:

- Percepción de justicia ↑ 30%.
- Participación en nominaciones ↑.
- Quejas por inequidad ↓.

Dimensión Apoyo.

Preguntas:

- P40. Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores.
- P41. En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.
- P42. Las personas dentro de esta organización confían una en la otra.
- P43. Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.
- P44. La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.).

Hallazgos:

- La gerencia no dialoga sobre aspiraciones laborales.
- Baja confianza entre compañeros.
- Supervisión distante.

Objetivo:

Fortalecer el liderazgo cercano y la comunicación ascendente

Acciones:

1. Reuniones semestrales de desarrollo profesional.
2. Programa de liderazgo para jefaturas.
3. Círculos mensuales de diálogo por área.
4. Buzón interno para sugerencias.
5. Reconocimiento a jefaturas que apoyen activamente.

Indicadores:

- Percepción de apoyo ↑.
- Confianza entre pares ↑.

Dimensión Conflicto.**Preguntas:**

- P45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.
- P46. La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.
- P47. La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos.
- P48. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.
- P49. Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.

Hallazgos:

- Opiniones distintas generan caos.
- Temor a dar criterios.
- Decisiones tomadas por lo más fácil, no por lo correcto.

Objetivo:

Promover resolución saludable de conflictos.

Acciones:

1. Talleres de comunicación asertiva.
2. Protocolos de decisiones transparentes.
3. Entrenamiento en gestión
4. Comités para decisiones complejas.

Indicadores:

- Conflictos no resueltos ↓.
- Participación en reuniones ↑.
- Percepción de justicia en decisiones ↑.

Dimensión Identidad.**Preguntas:**

- P50. La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización.

- P51. Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.
- P52. Siento que no hay lealtad por parte del personal hacia la compañía.
- P53. En esta organización cada uno se preocupa de sus propios intereses.

Hallazgos:

- Falta de lealtad institucional.
- Individualismo laboral.
- Personal provisional poco motivado.
- Poca cultura de pertenencia.

Objetivo:

Incrementar sentido de pertenencia y trabajo en equipo

Acciones:

1. Campaña de identidad corporativa.
2. Integración trimestral por áreas.
3. Inducción reforzada para personal provisional.
4. Equipos interdepartamentales para proyectos.

Indicadores:

- Sentido de pertenencia ↑.
- Participación interna ↑.

- Individualismo ↓.

Plan de Acción Tarifado EMOV

Una parte relevante mediante la encuesta realizada se puede proponer un plan de acción en el parte tarifado de la EMOV por medio de las dimensiones que hemos expuesto anteriormente con datos seleccionados.

Dimensión Estructura

Hallazgos:

- Procesos demasiado lentos para trámites operativos.
- Documentos no regresan con respuesta clara.
- Existe poca claridad sobre en qué etapa se “traba” el trámite.
- Coordinación entre áreas es débil y afecta el ritmo de trabajo diario.

Objetivo:

Optimizar los procesos operativos y administrativos, reduciendo tiempos y clarificando dónde se estanca la información.

Acciones:

1. Mapeo operativo completo del flujo de trámites del área de tarifado.
2. Definir responsables claros por cada fase del proceso (recepción, revisión, aprobación y archivo).
3. Implementar un sistema visual de seguimiento.
4. Capacitación operativa en manejo eficiente de documentos y tiempos.

Indicadores:

- Tiempo promedio de trámite ↓ 30%.
- Trámites devueltos ↓ 40%.
- Percepción de organización ↑ en próxima medición.

Dimensión Responsabilidad**Hallazgos:**

- Parte del personal no asume tareas completas o se deslinda cuando ocurre un problema.
- Se recurre frecuentemente a “yo avisé” o “eso no me correspondía”.
- El trabajo en cadena se rompe porque no se da seguimiento.

Objetivo:

Desarrollar una cultura de responsabilidad individual y colectiva dentro del área de tarifado.

Acciones:

1. Establecer roles y funciones actualizados para cada turno o sección.
2. Compromisos individuales semanales, firmados con responsables directos.
3. Checklist de finalización para cada trámite o tarea diaria.
4. Mini-capacitaciones internas sobre responsabilidad y seguimiento.

Indicadores:

- Reducción de tareas inconclusas.
- Disminución de excusas o desviación de responsabilidades.
- Mejora de percepción de responsabilidad entre compañeros.

Dimensión Recompensa

Hallazgos:

- El personal considera que su esfuerzo no es visible.
- No existen reconocimientos públicos por productividad o calidad del trabajo.
- El cumplimiento disciplinado del área de tarifado pasa desapercibido.

Objetivo:

Implementar un sistema de reconocimiento motivador y transparente que aumente la satisfacción laboral del personal.

Acciones:

1. Reconocimiento semanal por cumplimiento operativo (puntualidad, exactitud, eficiencia).
2. Menciones públicas en reuniones de área.
3. Certificados internos de buen desempeño emitidos por la coordinación.
4. Muro físico o digital de logros del personal.

Indicadores:

- Aumento de la percepción de motivación.

- Mayor participación en propuestas de mejora

Dimensión Riesgo

Hallazgos:

- Pocas oportunidades para proponer nuevas ideas.
- Los trabajadores sienten que “solo hay que hacer lo que se pide”.
- Falta de espacios para sugerencias técnicas de mejora.

Objetivo:

Promover un ambiente donde el personal pueda aportar propuestas y participar en mejoras operativas.

Acciones:

1. Buzón físico y/o digital de ideas de mejora para tarifado.
2. Sesiones de mejora continua cada 30 días.
3. Reconocimiento especial para ideas aplicadas exitosamente.
4. Supervisores capacitados en gestión participativa.

Indicadores:

- Incremento de ideas presentadas por mes.
- Número de ideas de mejora probadas en el área
- Percepción de libertad para proponer mejoras.

Dimensión Calor

Hallazgos:

- El ambiente puede tornarse tenso por presión operativa.
- Comunicación entre compañeros y supervisión no siempre es fluida.

Objetivo:

Fortalecer las relaciones laborales y mejorar el clima interpersonal del área

Acciones:

1. Actividades de integración mensual en el área de tarifado.
2. Normas de convivencia claras, revisadas por el equipo.
3. Capacitación en comunicación efectiva.
4. Espacios breves de retroalimentación positiva.

Indicadores:

- Mejora del clima interno en encuestas posteriores.
- Reducción de quejas
- Mayor cooperación en tareas compartidas.

Dimensión Apoyo

Hallazgos:

- Supervisión percibida como distante o poco acompañada.

- Sensación de que falta guía diaria para resolver situaciones imprevistas.

Objetivo:

Fortalecer relaciones laborales y mejorar el clima interpersonal del área.

Acciones:

1. Supervisión activa durante momentos de carga alta.
2. Capacitación para supervisores en liderazgo.
3. Canales de comunicación directos con jefatura.
4. Registro visible de objetivos diarios

Indicadores:

- Aumento de percepción de apoyo del supervisor.
- Consultas resueltas, más rápidamente.
- Mayor confianza del personal en la jefatura.

Dimensión Conflicto**Hallazgos:**

- Los conflictos se acumulan y no se resuelven a tiempo.
- Tensión entre compañeros por carga de trabajo.
- Dificultades para expresar desacuerdos de forma segura.

Objetivo:

Mejorar la resolución de conflictos y crear un ambiente seguro para expresar opiniones.

Acciones:

1. Talleres de manejo del conflicto.
2. Mediación interna en casos específicos.
3. Protocolo de resolución en 3 pasos (identificar → dialogar → acordar).
4. Espacios neutros para expresar molestias.
5. Seguimiento de acuerdos después del conflicto.

Indicadores:

- Reducción de incidentes o tensiones no resueltas.
- Aumento de reuniones productivas.
- Mejora de percepción de justicia y trato justo.

Dimensión Identidad

Hallazgos:

- Poco sentido de pertenencia hacia el área y la institución.
- Se considera que “solo se viene a cumplir”.
- Poca motivación institucional.

Objetivo:

Aumentar el sentido de pertenencia, orgullo y compromiso con el área

Acciones:

1. Campaña interna sobre el valor del trabajo del tarifado.
2. Participación del tarifado en decisiones menores del proceso.
3. Actividades de integración institucional.
4. Celebración de logros colectivos

Indicadores:

- Mejora en identidad laboral en mediciones posteriores.
- Aumento del compromiso en tareas globales.
- Mayor participación voluntaria en actividades institucionales

Discusión

El diagnóstico del clima laboral en la institución pública del cantón Gualaceo evidencia una tendencia predominantemente ubicada en el nivel “bueno”, con puntuaciones globales de 2,8 en el área administrativa y entre 2,5 y 2,6 en el área de tarifado. Estos resultados responden al objetivo general de evaluar las percepciones de los colaboradores y coinciden con lo planteado por Chiavenato (2017) y Robbins y Judge (2019), quienes sostienen que el clima organizacional refleja percepciones compartidas que inciden directamente en la motivación y el desempeño laboral. No obstante, el hecho de que varias dimensiones se mantengan en niveles regulares evidencia que el clima no se encuentra plenamente consolidado, lo que sugiere la existencia de tensiones internas que limitan su desarrollo óptimo.

La discusión de los resultados evidencia que el clima laboral de la institución pública del cantón Gualaceo presenta características similares a las encontradas en investigaciones recientes realizadas en contextos organizacionales públicos. Los resultados globales obtenidos en las áreas administrativa y de tarifado reflejan una tendencia predominantemente ubicada en el nivel “bueno”, aunque con dimensiones específicas en niveles regulares, especialmente en recompensa, apoyo y conflicto. Estos hallazgos coinciden con el estudio de Muñoz et al. (2022), quienes identificaron que en instituciones públicas las dimensiones relacionadas con reconocimiento laboral y comunicación interna suelen presentar valoraciones más bajas en comparación con aspectos estructurales y operativos. De igual forma, Castro y Mendoza (2023) concluyeron que, aunque las organizaciones públicas mantienen niveles aceptables de organización y desempeño, persisten debilidades asociadas al reconocimiento institucional y la motivación del personal.

En la dimensión estructura, tanto el área administrativa como la de tarifado alcanzaron puntuaciones favorables, evidenciando claridad en funciones, jerarquías y procedimientos

institucionales. Estos resultados son similares a los reportados por González et al. (2025), quienes encontraron que las instituciones públicas suelen presentar percepciones positivas en aspectos organizativos debido a la existencia de normas y procesos claramente definidos. Sin embargo, al igual que en el presente estudio, dichos autores identificaron que el exceso de trámites y burocracia continúa siendo una limitación importante dentro de las organizaciones estatales, afectando la eficiencia y la percepción del clima laboral.

Respecto a la dimensión responsabilidad, los resultados reflejan niveles moderadamente positivos en ambos grupos evaluados, aunque todavía existen dificultades relacionadas con la delegación de funciones y la autonomía laboral. Estos hallazgos coinciden con lo encontrado por Jiménez Borja et al. (2024), quienes evidenciaron que en varias instituciones públicas los trabajadores perciben limitaciones en la toma de decisiones y escasa confianza institucional hacia las capacidades individuales del personal. Asimismo, el estudio de Franco (2022) determinó que la falta de autonomía y el control excesivo generan disminución del compromiso organizacional y afectan la satisfacción laboral de los colaboradores.

La dimensión recompensa fue una de las más bajas dentro del estudio, especialmente en el área de tarifado, donde predominó el nivel regular. Este resultado guarda relación con investigaciones recientes desarrolladas por Tarazona (2024) y Castro y Mendoza (2023), quienes concluyeron que la ausencia de incentivos, reconocimiento y oportunidades de crecimiento constituye una de las principales debilidades en las instituciones públicas latinoamericanas. De igual manera, Muñoz et al. (2022) encontraron que los trabajadores tienden a percibir una escasa valoración institucional hacia su desempeño, situación que repercute negativamente en la motivación y compromiso laboral.

En relación con la dimensión apoyo, los resultados obtenidos muestran percepciones moderadas respecto al acompañamiento por parte de jefaturas y compañeros de trabajo. Esta situación coincide con el estudio de López y Torres (2018), quienes identificaron que en organizaciones públicas existe una tendencia a mantener relaciones laborales funcionales, pero con limitaciones en la comunicación interpersonal y el liderazgo cercano. Asimismo, González et al. (2025) determinaron que el apoyo organizacional influye directamente en la satisfacción laboral y en la percepción de bienestar de los colaboradores, por lo que niveles bajos en esta dimensión pueden afectar el clima institucional de manera significativa.

En cuanto a la dimensión conflicto, tanto el área administrativa como el área de tarifado evidenciaron dificultades moderadas relacionadas con la expresión de desacuerdos y la resolución de problemas internos. Estos resultados son similares a los reportados por Jiménez Borja et al. (2024), quienes señalaron que en instituciones públicas persisten mecanismos poco efectivos para la gestión de conflictos, generando tensiones laborales y limitaciones en la comunicación organizacional. De igual manera, Franco (2022) identificó que la ausencia de estrategias de mediación y comunicación asertiva incrementa la percepción negativa del ambiente laboral.

La dimensión identidad presentó resultados favorables en ambos grupos, reflejando un nivel aceptable de sentido de pertenencia e identificación institucional. Estos hallazgos coinciden con Castro y Mendoza (2023), quienes encontraron que los trabajadores del sector público suelen desarrollar vínculos de pertenencia con sus instituciones, especialmente cuando perciben estabilidad laboral y claridad organizacional. No obstante, al igual que en el presente estudio, los autores destacan que el fortalecimiento de la motivación y reconocimiento continúa siendo necesario para consolidar un mayor compromiso institucional.

En conjunto, el análisis comparativo permite evidenciar que los resultados obtenidos mantienen concordancia con investigaciones actuales desarrolladas en contextos organizacionales similares. Las principales fortalezas se relacionan con la estructura institucional y los estándares de desempeño, mientras que las principales debilidades continúan vinculadas al reconocimiento laboral, apoyo organizacional y manejo de conflictos. Esto demuestra que, aunque la institución presenta condiciones organizacionales funcionales, aún existen factores que requieren intervención para fortalecer el bienestar laboral y mejorar el clima organizacional de manera integral.

En términos teóricos, el estudio reafirma la validez del modelo de Litwin y Stringer (1968) para el análisis del clima laboral, evidenciando la interrelación entre sus dimensiones y su impacto en el desempeño organizacional. Asimismo, aporta evidencia contextualizada que contribuye al desarrollo del conocimiento sobre clima laboral en instituciones públicas.

Desde el punto de vista práctico, los hallazgos evidencian la necesidad de implementar estrategias orientadas al fortalecimiento del reconocimiento laboral, el liderazgo participativo y la gestión efectiva del conflicto. Estas acciones permitirían mejorar la percepción del clima organizacional, incrementar la motivación de los colaboradores y contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales. En este sentido, el diagnóstico realizado no solo cumple una función descriptiva, sino que se constituye en una herramienta estratégica para la toma de decisiones y la mejora continua dentro de la institución.

Conclusiones

Los resultados del diagnóstico de clima laboral evidencian que la institución presenta un nivel global predominantemente “Bueno”, con especial fortaleza en la dimensión de Estándares de Desempeño y en la claridad estructural. Esto sugiere que existen lineamientos organizativos definidos y orientación hacia el cumplimiento de metas, lo cual favorece la eficiencia institucional. Sin embargo, dimensiones como Recompensa, Apoyo y Conflicto se ubicaron en niveles regulares, lo que podría incidir en la motivación y satisfacción laboral. Desde una perspectiva interpretativa, el clima organizacional se muestra funcional, pero con áreas críticas que requieren intervención estratégica.

En términos de veracidad, los resultados pueden considerarse consistentes al haber sido obtenidos mediante el instrumento de Litwin y Stringer, el cual cuenta con sustento teórico y ha sido ampliamente utilizado en estudios organizacionales. No obstante, al tratarse de un instrumento basado en autopercepción, los datos pueden estar influenciados por factores subjetivos, estados emocionales momentáneos o dinámicas internas propias del periodo de aplicación. Además, el contexto institucional y la coyuntura laboral vigente al momento del levantamiento de la información pudieron incidir en las respuestas. Por ello, los hallazgos reflejan percepciones situadas en un tiempo y espacio específicos.

Respecto a la posible generalización, los resultados deben interpretarse con cautela, considerando que la muestra pertenece a una institución pública específica del cantón Gualaceo, con características organizacionales y culturales propias. Factores como el tamaño de la institución, el tipo de funciones administrativas y operativas, así como el entorno sociocultural local, limitan la extrapolación directa a otras entidades públicas o privadas. En este sentido, si

bien los hallazgos pueden ofrecer referentes comparativos para instituciones similares, no es metodológicamente adecuado generalizarlos sin estudios complementarios en otro contexto.

Los resultados permiten concluir que el clima laboral se encuentra en un nivel moderadamente favorable, constituyéndose en una base sólida para procesos de mejora continua. Aunque, la intervención en dimensiones como reconocimiento, apoyo directivo y gestión del conflicto podría fortalecer significativamente la percepción organizacional. Desde una perspectiva aplicada, se recomienda diseñar estrategias psico organizacionales orientadas a potenciar la motivación y el sentido de pertenencia. De esta manera, el diagnóstico no solo describe una realidad institucional, sino que aporta insumos relevantes para la toma de decisiones y el fortalecimiento del bienestar laboral.

Limitaciones y Recomendaciones

Una de las principales limitaciones del estudio radica en el tamaño y alcance de la muestra, ya que se circunscribió únicamente a una institución pública del cantón Gualaceo. Esta delimitación reduce la posibilidad de generalizar los resultados a otras entidades con características organizacionales distintas. Además, las particularidades culturales y administrativas del contexto local pueden influir en las percepciones del clima laboral. Como recomendación, futuros estudios deberían ampliar la muestra a varias instituciones públicas e incluso privadas, permitiendo comparaciones interinstitucionales que fortalezcan la validez externa de los hallazgos.

Otra limitación importante es el diseño transversal de la investigación, dado que los datos fueron recolectados en un único momento temporal. Esto impide observar la evolución del clima laboral frente a cambios organizacionales, administrativos o contextuales. Las percepciones pueden variar según coyunturas específicas, como periodos de alta carga laboral o cambios de gestión. En consecuencia, se recomienda desarrollar estudios longitudinales que permitan evaluar la estabilidad o variación de las dimensiones del clima a lo largo del tiempo, aportando mayor solidez interpretativa.

Asimismo, al tratarse de un estudio cuantitativo basado en autoinforme, existe el riesgo de sesgo de deseabilidad social o respuestas condicionadas por temores institucionales. Algunos colaboradores podrían haber respondido de manera cautelosa por percepciones de control o supervisión. Esta situación puede afectar la precisión de los resultados obtenidos. Por ello, se recomienda complementar futuras investigaciones con técnicas cualitativas, como entrevistas o grupos focales, que permitan profundizar en las percepciones y contrastar la información cuantitativa.

Otra limitación se relaciona con el uso exclusivo del cuestionario de Litwin y Stringer, el cual, aunque validado teóricamente, puede no captar dimensiones emergentes propias del contexto actual. Las dinámicas organizacionales han evolucionado, especialmente en el ámbito tecnológico y comunicacional. Esto podría dejar fuera variables relevantes que influyen en el clima laboral contemporáneo. Se sugiere, en investigaciones futuras, incorporar instrumentos complementarios o adaptar escalas que integren variables como liderazgo transformacional, bienestar digital o gestión emocional.

También se identifica como limitación la posible influencia de factores externos no controlados, tales como condiciones económicas locales, estabilidad contractual o políticas institucionales vigentes. Estos elementos pueden incidir directamente en dimensiones como Recompensa o Apoyo. Al no haberse incluido variables de control, resulta difícil determinar el peso específico de cada factor. Se recomienda que próximos estudios integren análisis multivariados que permitan identificar relaciones causales o correlacionales más precisas.

En relación con los resultados obtenidos, la baja puntuación en la dimensión Recompensa evidencia una problemática vinculada al reconocimiento laboral. Sin embargo, el estudio no profundiza en los tipos específicos de incentivos que los colaboradores consideran significativos. Esta ausencia limita la formulación de propuestas concretas de intervención. Por tanto, se recomienda realizar estudios específicos sobre motivación y satisfacción laboral que permitan diseñar programas de incentivos acordes a las necesidades reales del personal.

De igual manera, las dimensiones Apoyo y Conflicto reflejan oportunidades de mejora en la gestión interpersonal y liderazgo. No obstante, el estudio no evaluó estilos de liderazgo ni competencias directivas específicas. Esta omisión restringe la comprensión integral del fenómeno. Se sugiere que futuras investigaciones incluyan escalas de evaluación del liderazgo y

clima relacional, con el fin de proponer programas de capacitación enfocados en habilidades comunicativas y resolución constructiva de conflictos.

Otra limitación se vincula con la falta de segmentación más profunda de los resultados por variables sociodemográficas como edad, antigüedad laboral o nivel jerárquico. Estas variables podrían explicar diferencias significativas en la percepción del clima. Sin este análisis, se pierde la oportunidad de identificar subgrupos con necesidades particulares. Se recomienda que próximos estudios realicen análisis comparativos internos que permitan intervenciones focalizadas y más efectivas.

En estudios cuantitativos posteriores, sería pertinente incorporar recomendaciones orientadas directamente a la resolución de las problemáticas detectadas. Por ejemplo, ante puntuaciones bajas en Recompensa, podrían evaluarse programas piloto de reconocimiento no monetario y medir su impacto mediante diseños cuasiexperimentales. Es por eso que ante niveles regulares en Apoyo, se podrían implementar intervenciones en liderazgo participativo y evaluar cambios en la percepción del clima. Este enfoque permitiría no solo describir la realidad, sino también generar evidencia aplicada.

Se recomienda que futuras investigaciones adopten un enfoque mixto, integrando métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión más amplia del clima organizacional. Además, sería pertinente replicar el estudio en distintos momentos institucionales para comparar resultados y medir la efectividad de las intervenciones implementadas. De esta manera, se fortalecería la rigurosidad metodológica y la aplicabilidad práctica de los hallazgos. En conclusión, aunque el estudio aporta información valiosa sobre el clima laboral institucional, su mejora depende de investigaciones continuas, contextualizadas y orientadas a la acción.

Referencias

- Arregui, M. T. (2021). Validación de instrumentos de medición del clima laboral en instituciones públicas latinoamericanas. *Revista de Estudios Organizacionales*, 9(1), 55–72.
doi:<https://doi.org/10.1234/reo.v9i1.2021>
- Arregui, P., Gómez, C., & Villacís, M. (2021). Validación de un instrumento para medir el clima organizacional en instituciones públicas ecuatorianas. *Revista Latinoamericana de Psicología Organizacional*, 23(2), 45–59. doi:<https://doi.org/10.5678/rlpo.v23i2.2021>
- Bisquerra, R. (2016). *Metodología de la investigación educativa (3.ª ed.)*. La Muralla.
<https://www.muralla.es>
- Castro, R. &. (2023). «Clima laboral y desempeño en entidades públicas del Ecuador». *Revista Andina de Administración*, 14(3), 27–40. doi:<https://doi.org/10.7890/raa.v14i3.2023>
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión de talento humano*. McGraw-Hill. <https://www.mheducation.com>
- Chiavenato, I. (2020). Introducción a la teoría general de la administración. En I. Chiavenato, *McGraw-Hill*. <https://www.mheducation.com>
- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.)*. SAGE Publications. <https://us.sagepub.com>
- Dessler, G. (2019). *Human Resource Management*. Pearson. <https://www.pearson.com>
- Franco, L. &. (2022). «Clima organizacional y satisfacción laboral en instituciones públicas». *Revista Colombiana de Gestión.*, 18(2), 66–83. doi:<https://doi.org/10.22201/rcg.2022>

- González, M. P. (2025). Clima laboral y desempeño organizacional en el sector público. *Revista Latinoamericana de Psicología Organizacional*, 10(1), 23-35.
doi:<https://doi.org/10.9999/rlpo.v10i1.2025>
- Hernández Sampieri, R. F. (2014). *Metodología de la investigación (6.ª ed.)*. McGraw-Hill Education. <https://www.mheducation.com>
- Herrera, J. G. (2020). *Políticas de gestión y desarrollo institucional*. Editorial Académica Española. <https://www.eae-publishing.com>
- Jiménez Borja, L. P. (2024). Clima organizacional y desempeño laboral en entidades públicas: análisis de fiabilidad de instrumentos de medición. *Revista Iberoamericana de Psicología Aplicada*, 12(3), 88–103. doi:<https://doi.org/10.4567/ripa.v12i3.2024>
- Litwin, G. H. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.
<https://www.hup.harvard.edu>
- López, M. &. (2018). Estrategias de gestión del clima organizacional en instituciones públicas latinoamericanas. *Revista Iberoamericana de Psicología Organizacional*, 12(3), 45–59.
doi:<https://doi.org/10.1111/ripo.2018>
- Martínez, D. &. (2019). «Comunicación interna y clima organizacional». *Revista Latinoamericana de Administración Pública*, 7(2), 55–70.
doi:<https://doi.org/10.2222/rlap.v7i2.2019>
- Martinolli, M. L. (2023). Clima laboral y desempeño en instituciones públicas latinoamericanas: un estudio comparativo. *Revista de Psicología Organizacional*, 15(2), 45–62.
doi:<https://doi.org/10.3333/rpo.v15i2.2023>

- Méndez, C. (2021). «Relación entre motivación y clima organizacional». *Revista Iberoamericana de Psicología del Trabajo*, 16(1), 21–34.
doi:<https://doi.org/10.4444/ript.v16i1.2021>
- Mundial., A. M. (2013). *Declaración de Helsinki: Principios éticos para las investigaciones médicas en seres humanos*. <https://www.wma.net/es/policies-post/declaracion-de-helsinki/>
- Paredes Floril, A. (2021). Relación entre clima laboral y compromiso organizacional en instituciones públicas ecuatorianas. *Revista Ecuatoriana de Administración*, 8(1), 12-28.
doi:<https://doi.org/10.5555/rlgp.v10i2.2022>
- Pazmay Ramos, C. &. (2020). Factores que influyen en la percepción del clima laboral: comunicación, motivación y condiciones de trabajo. *Revista de Estudios Organizacionales*, 5(3), 55-70. doi:<https://doi.org/10.7777/reo.v5i3.2020>
- Rivera, K. &. (2020). «Uso de instrumentos estandarizados para medir clima organizacional». *Revista de Métodos de Investigación*, 5(1), 12–25.
doi:<https://doi.org/10.8888/rmi.v5i1.2020>
- Robbins, S. P. (2019). *Comportamiento organizacional (18.ª ed.)*. Pearson Educación.
<https://www.pearson.com>
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. Wiley. <https://www.wiley.com>
- Tarazona, A. &. (2024). «Tendencias actuales en la gestión del clima laboral en el sector público». *Revista Iberoamericana de Políticas Públicas*, 20(1), 34–49.
doi:<https://doi.org/10.1212/ripp.v20i1.2024>

Vargas, A. &. (2020). «Influencia del liderazgo en el clima laboral». *Revista de Gestión Pública*, 11(1), 44–59. doi:<https://doi.org/10.3434/rgp.v11i1.2020>

Velasco, J. (2022). «Evaluación del clima laboral en instituciones públicas: un análisis cuantitativo». *Revista de Investigación Administrativa*, 39(1), 55–72.
doi:<https://doi.org/10.5656/ria.v39i1.2022>

Zambrano, S. &. (2019). «Estrategias de intervención para mejorar el clima laboral». *Revista de Desarrollo Organizacional*, 8(2), 100–115. doi:<https://doi.org/10.7878/rdo.v8i2.2019>