



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

Sede  
Esmeraldas

**DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Informe de Investigación**

Previo a la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano

**Tema:**

**CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA COORDINACIÓN 08 DEL  
MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES DEL ECUADOR Y  
MOVILIDAD HUMANA LUEGO DE LA PANDEMIA COVID-19**

**Línea de investigación**

Administración eficiente de las organizaciones para la competitividad sostenible  
local y global

**Autora:** Ing. Ana Cecilia Tenorio Burguez

**Asesora:** Mgt. María de Lourdes Solís Murillo

Esmeraldas-Ecuador

Septiembre, 2023

## **TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Grado de la PUCESE previo a la obtención del título de Magíster en Gestión de Talento Humano.

Mgt. María de Lourdes Solís Murillo

f.....

**DIRECTORA DE TESIS**

Mgt. Alex David Guashpa Gómez

f.....

**LECTOR 1**

Mgt. Freddy Betancourt Aguilar

f.....

**LECTOR 2**

Mgt Orlin Álava Chila

f.....

**COORDINADOR DE POSGRADO**

Mgt. Alex David Guashpa Gómez

f.....

**SECRETARIO GENERAL PUCESE**

Esmeraldas, Ecuador, septiembre 2023

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo, Ana Cecilia Tenorio Burguez portador de la cédula de ciudadanía No. 0802305417 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presentamos como informe final, previo la obtención del título de Magíster en Gestión de Talento Humano son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi exclusiva responsabilidad legal y académica.

---

Ana Cecilia Tenorio Burguez  
CC 0802305417

## **CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS**

Yo, Mgt. María de Lourdes Solís, en calidad de directora de tesis, cuyo título es “CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA COORDINACIÓN 08 DEL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES DEL ECUADOR LUEGO DE LA PANDEMIA COVID-19”, certifico haber revisado que el trabajo cumple con los requisitos de calidad, originalidad y presentación exigibles y que se han incorporado las sugerencias del Tribunal, al trabajo de grado.

---

Mgt. María de Lourdes Solís Murillo  
**DIRECTORA DE TESIS**

## **AGRADECIMIENTO**

Quisiera expresar mi agradecimiento a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas, por haberme aceptado ser parte de ella, así también a los diferentes docentes que me brindaron su conocimiento y darme la oportunidad de seguir formándome en este nuevo reto profesional de mi vida, agradecer a mis lectores por su tiempo y contribución para ayudarme a realizar este trabajo investigativo, principalmente a mi asesora distinguida Mgt. María de Lourdes Solís, por su gran apoyo.

Finalmente nada sería posible sin ustedes, esta tesis es el resultado de innumerables acontecimientos que poco tuvieron ver con lo académico, sino más bien, con el amor.

Muchas gracias infinitas, y por supuesto a Dios, por ponerlos en mi camino.

## **DEDICATORIA**

Le dedico el resultado de este trabajo a Dios y a mi familia principalmente a mi madre que me apoyo y me sigue apoyando, contribuyendo con sus sabias palabras en cada tropiezo de mi vida. Gracias por enseñarme afrontar las dificultades, sin perder nunca la cabeza ni morir en el intento.

## **CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA COORDINACIÓN ZONAL 01 DEL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES AÑO 2022**

### **RESUMEN**

La presente investigación tuvo como objetivo analizar el clima organizacional en la Coordinación Zonal 08 del Ministerio de Relaciones Exteriores del Ecuador y Movilidad humana luego de la pandemia COVID-19, para lo cual se utilizó el método deductivo, usando un tipo de investigación con enfoque cuantitativo, no experimental y transversal; además se utilizó la técnica de la encuesta, aplicando el cuestionario de clima laboral de Palma (2020) que identifica el nivel de clima laboral por dimensiones, este cuestionario cuenta con la validez y confiabilidad de Alpha de Cronbach de 0.86. Entre sus principales resultados se evidenció que el clima laboral en la institución de forma general fue algo favorable con tendencia negativa y que dentro de esta escala la dimensión que alcanzó una puntuación alta fue la Autorrealización y que la dimensión con menos calificación fue la Supervisión, para lo cual se señalaron estrategias que aporten a mejorar o fortalecer mediante actividades puntuales, el clima en cada una de las dimensiones poco valoradas. Como conclusión se evidencia a partir de este estudio la importancia de generar en las organizaciones y principalmente en la Coordinación Zonal 08 del Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana un clima laboral favorable que permita incrementar el desempeño laboral en los trabajadores y por ende la productividad de la organización.

#### **Palabras clave**

Clima organizacional, Autorrealización, Supervisión, desempeño laboral.

# **ORGANIZATIONAL CLIMATE IN ZONAL COORDINATION 01 OF THE MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS YEAR 2022**

## **ABSTRACT**

The objective of this research was to analyze the organizational climate in Zonal Coordination 08 of the Ministry of Foreign Affairs of Ecuador and Human Mobility after the COVID-19 pandemic, for which the deductive method was used, using a type of research with a quantitative approach. , non-experimental and cross-sectional; In addition, the survey technique was used, applying the Palma work environment questionnaire (2020) that identifies the level of work environment by dimensions. This questionnaire has the validity and reliability of Cronbach's Alpha of 0.86. Among its main results, it was evidenced that the work environment in the institution in general was somewhat favorable with a negative trend and that within this scale the dimension that achieved a high score was Self-actualization and that the dimension with the least qualification was Supervision, for for which strategies were indicated that contribute to improve or strengthen through specific activities, the climate in each of the undervalued dimensions. In conclusion, it is evident from this study the importance of generating in the organizations and mainly in the Zonal Coordination 08 of the Ministry of Foreign Affairs and Human Mobility a favorable work environment that allows increasing the work performance of the workers and therefore the productivity of the workers. the organization.

### **Keywords:**

Organizational climate, Self-actualization, Supervision, work performance.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

|                                                       |      |
|-------------------------------------------------------|------|
| TRIBUNAL DE GRADUACIÓN .....                          | ii   |
| DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD.....    | iii  |
| CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS.....              | iv   |
| AGRADECIMIENTO.....                                   | v    |
| DEDICATORIA .....                                     | vi   |
| RESUMEN .....                                         | vii  |
| ABSTRACT .....                                        | viii |
| INTRODUCCIÓN.....                                     | 1    |
| Presentación del tema de investigación.....           | 1    |
| Planteamiento del problema .....                      | 3    |
| Justificación.....                                    | 4    |
| Objetivos.....                                        | 5    |
| Objetivo general .....                                | 5    |
| Objetivos específicos .....                           | 5    |
| CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO .....                       | 6    |
| 1.1 Bases teóricas científicas.....                   | 6    |
| Teorías sobre clima organizacional .....              | 7    |
| Factores del clima organizacional.....                | 10   |
| Instrumentos para medir el clima organizacional ..... | 11   |
| Pandemia COVID-19 y el entorno laboral.....           | 13   |
| 1.2 Antecedentes .....                                | 14   |
| CAPÍTULO II. METODOLOGÍA .....                        | 18   |

|                                    |                                                   |    |
|------------------------------------|---------------------------------------------------|----|
| 2.1                                | Tipo de investigación.....                        | 18 |
| 2.2                                | Definición y operacionalización de variables..... | 19 |
| 2.3                                | Método .....                                      | 20 |
| 2.4                                | Técnicas e instrumentos .....                     | 20 |
| 2.5                                | Población y muestra.....                          | 21 |
| 2.6                                | Análisis de datos.....                            | 21 |
| CAPÍTULO III: RESULTADOS.....      |                                                   | 22 |
| 3.1                                | Descripción de la muestra .....                   | 22 |
| 3.2                                | Análisis de resultados .....                      | 22 |
| CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN .....       |                                                   | 21 |
| CAPÍTULO V: CONCLUSIONES.....      |                                                   | 24 |
| CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES ..... |                                                   | 25 |
| REFERENCIAS .....                  |                                                   | 26 |
| ANEXOS .....                       |                                                   | 28 |

## ÍNDICE DE TABLA

|                                                                                           |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Tabla 1 Instrumentos de medición clima organizacional .....</b>                        | <b>12</b> |
| <b>Tabla 2 Operacionalización de las variables; resiliencia y estrés laboral .....</b>    | <b>19</b> |
| <b>Tabla 3 Ítems por dimensiones.....</b>                                                 | <b>20</b> |
| <b>Tabla 4 Escala de puntuación.....</b>                                                  | <b>21</b> |
| <b>Tabla 5 Características sociodemográficas presentadas con su valor porcentual.....</b> | <b>22</b> |
| <b>Tabla 6 Estrategias para fortalecer el clima laboral .....</b>                         | <b>27</b> |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|                                                                |           |
|----------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Figura 1 Dimensión Autorrealización.....</b>                | <b>23</b> |
| <b>Figura 2 Dimensión involucramiento laboral .....</b>        | <b>23</b> |
| <b>Figura 3 Dimensión Supervisión .....</b>                    | <b>24</b> |
| <b>Figura 4 Dimensión comunicación.....</b>                    | <b>25</b> |
| <b>Figura 5 Dimensión condiciones laborales .....</b>          | <b>25</b> |
| <b>Figura 6 Niveles de clima laboral por dimensiones .....</b> | <b>26</b> |

# INTRODUCCIÓN

## **Presentación del tema de investigación**

El clima organizacional se refiere al ambiente psicológico y emocional que prevalece en una organización. Es una percepción colectiva de los miembros de la organización sobre el entorno de trabajo, incluyendo las actitudes, valores, normas, comportamientos y relaciones laborales que se experimentan en el día a día.

Los seres humanos viven en entornos cambiantes y muy complejos, bajo este precepto el clima organizacional se desarrolla en estos ambientes. En este sentido, los grupos de personas, cada uno de ellos con pensamientos, caracteres y personalidad distinta; y que son parte de una organización, influyen en este entorno (Granda, 2020). Debido a esto se dice que el clima organizacional nace bajo la teoría de que el comportamiento de los individuos cambia de acuerdo con el entorno y el ambiente en el que se desenvuelve, teorías como la de Kurt Lewin, en el año 1939 (Méndez, 2006, citado en Contreras y Jiménez, 2016)

Todas las personas necesitan satisfacer sus necesidades básicas tales como la educación, alimentación, superación personal y seguridad, entre otras; para ello debe obtener dinero trabajando y así poder cubrir las necesidades antes mencionadas. Es por ello que para tener el concepto claro del entorno en donde están sus colaboradores es importante analizar características y factores que directamente influyen en el clima organizacional.

Partiendo de estas definiciones, se considera que toda empresa debe medir, analizar y aplicar estrategias que permitan fortalecer los factores o dimensiones del clima que se vive en una organización y con ello mejorar la productividad. Medir el clima organizacional puede ser útil para identificar áreas de mejora y tomar acciones correctivas. Esto se puede lograr a través de encuestas de clima, entrevistas individuales o grupales, y observación directa. Con esta información, las organizaciones pueden implementar estrategias y políticas que promuevan un clima laboral saludable y favorable para todos sus miembros.

La Coordinación Zonal 08 del Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana es una división regional que forma parte del Ministerio de Relaciones Exteriores del Ecuador. En Esmeraldas, esta oficina tiene como objetivo promover y proteger los

intereses del Ecuador en el extranjero, así como brindar servicios y asistencia a los ciudadanos y empresas ecuatorianas en esa región. Algunas de las funciones específicas que puede llevar a cabo la oficina de Esmeraldas de la Coordinación Zonal 08 son las siguientes: Actuar como representación diplomática del Ecuador en la provincia y la región circundante, brindar servicios consulares a los ciudadanos ecuatorianos incluyendo la emisión de pasaportes para ciudadanos diplomáticos, la asistencia en casos de emergencia y la protección de los derechos de los ciudadanos ecuatorianos en el extranjero, promover el comercio exterior del Ecuador en la región, facilitando la identificación de oportunidades de negocio, promover y coordinar la cooperación internacional en la región, y brindar asistencia y servicios a la comunidad ecuatoriana, incluyendo la atención a migrantes ecuatorianos, la promoción de la integración y participación de la comunidad en la sociedad local, y la protección de los derechos de los ecuatorianos en el extranjero (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, 2023).

En este contexto es importante conocer cómo interactúan los diferentes colaboradores de la oficina de Esmeraldas con la atención al cliente y cumpliendo sus funciones, las cuales deben derivar en un ambiente laboral óptimo para que el trabajador se sienta motivado y pueda producir de manera eficiente; aún más después de la pandemia por el Covid-19 que se produjo a nivel mundial y que como se sabe afectó de forma negativa en las relaciones de las organizaciones por la complejidad de las nuevas labores en que tuvo que adaptarse.

## **Planteamiento del problema**

Basado en estudios y teorías sobre satisfacción laboral expresan que cuando existen trabajadores satisfechos la organización tiene éxito que repercute en reputación y utilidades; es por ello por lo que es importante mantener motivado al personal para que su desempeño sea eficiente y tribute a un mejor ambiente dentro de la organización. Debido a esto y para ser competente empresarialmente hay que buscar estrategias para enfrentar procesos de cambios para alcanzar niveles de éxito.

El clima organizacional puede ser positivo o negativo, y tiene un impacto significativo en el desempeño, la productividad y la satisfacción laboral de los empleados. Un clima organizacional positivo se caracteriza por la confianza, el respeto, la comunicación abierta, la cooperación y el apoyo mutuo entre los miembros del equipo. En contraste, un clima organizacional negativo se caracteriza por la falta de confianza, el conflicto, la falta de comunicación, el estrés y la insatisfacción laboral.

Pese a los esfuerzos de gobiernos locales por romper paradigmas tradicionales y eliminar sistemas sociales tradicionalistas y rígidos para el crecimiento personal; todavía hay empresas que utilizan el poder coercitivo para lograr metas, lo que se traduce como un clima negativo para sus colaboradores que tributan a tener personal (Onofre, 2014), razón por la cual se hace imprescindible desechar viejos esquemas cerrados e inflexibles que cortan la iniciativa y los cambios que se dan desde las organizaciones.

Toda empresa, sin importar el ámbito en que se ubica para lograr éxito y crecimiento debe recurrir a implementar estrategias de motivación para su personal, con ello empodera a sus colaboradores y se comprometen con la organización; para esto es importante que los líderes de los departamentos de talento humano o niveles gerenciales conozcan teorías sobre la motivación y creen programas que ayuden a mejorar el clima laboral basados en dichas estrategias.

El clima laboral es un tema dentro de las organizaciones está tomando importancia debido que aporta en el desarrollo profesional individual y grupal. Varias organizaciones conciben un impacto positivo cuando se tienen climas laborales saludables debido a que ayuda a potenciar la innovación y la creatividad, disminuye el estrés, lo cual es bueno para la salud de los trabajadores de la organización. Por último, reduce los niveles de rotación de trabajadores.

La pandemia del COVID-19 ha tenido un impacto significativo en el clima laboral en las organizaciones en todo el mundo. Las restricciones impuestas para frenar la propagación del virus, como el distanciamiento social, el trabajo remoto y las medidas de seguridad en el lugar de trabajo, han cambiado drásticamente la forma en que las organizaciones operan y cómo los empleados interactúan en su entorno laboral. De acuerdo con algunas investigaciones la mayoría coincide en que la pandemia ha afectado el clima laboral en las organizaciones en cuanto a cambio en la dinámica del trabajo, presencia del estrés laboral y la ansiedad, mayor carga de trabajo, cambio en la comunicación organizacional, adaptación a una nueva modalidad de trabajo, entre otras.

Conforme a lo descrito en párrafos anteriores y con el propósito de determinar si el clima laboral influye en las organizaciones; surge la interrogante de esta investigación que expresa ¿Cuál es el nivel de clima organizacional percibido por los colaboradores de la Coordinación zonal 08 del Ministerio de Relaciones Exteriores de Ecuador luego de la pandemia del COVID-19?

## **Justificación**

El clima organizacional ha cobrado importancia con el pasar de los años, principalmente porque organizaciones competitivas lo han estudiado y han logrado en su aplicación de estrategias de mejoras una mayor productividad. Consciente de ello y basado en los resultados de otras empresas han podido detectar aspectos clave que estancan el desarrollo de sus colaboradores o permiten que éstos estén motivados para alcanzar las metas propuestas en la organización.

Por lo anteriormente expuesto, se considera pertinente la realización del presente estudio para investigar los niveles de clima organizacional en sus diferentes dimensiones y de qué forma lo perciben los colaboradores que conforman el área de estudio de esta investigación. Además, porque revisado los repositorios digitales son pocas las investigaciones que han estudiado la variable de clima laboral en instituciones públicas del Ecuador.

Otro dato importante es que en la Coordinación Zonal 08 del Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana no se ha realizado este estudio, por lo que se considera

novedosa debido a que puede generar lineamientos que permitan a otras coordinaciones de sus mismas o distintas características; tomar como modelo de referencia el instrumento aplicado y se replique.

Por último, este estudio servirá de herramienta y guía para instituciones de investigación, universidades o al público en general que se encuentren interesadas en seguir levantando información pertinente y relevante sobre clima organizacional; así como fortalecer la línea de investigación del programa de Maestría en Gestión del Talento Humano de la PUCESE.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Analizar el clima organizacional de la Coordinación Zonal 08 del Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana del Ecuador luego de la pandemia COVID-19.

### **Objetivos específicos**

- Identificar el nivel de clima laboral en cada una de las dimensiones estudiadas en la coordinación Zonal 08 del Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana.
- Conocer el nivel de clima laboral con mayor puntuación en cada una de sus dimensiones del instrumento.
- Señalar estrategias que fortalezcan el clima organizacional de la coordinación de acuerdo con las dimensiones menos calificadas.

# **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO**

## **1.1 Bases teóricas científicas**

Para conocer los conceptos, las definiciones y argumentos de diferentes autores sobre la variable clima organizacional o laboral, a continuación se presenta las bases teóricas científicas de esta, para de forma más amplia poner en contraste la teoría.

Dentro de estas aportaciones se encuentra a Kurt Lewin, reconocido psicólogo social y pionero en el campo de la dinámica de grupos, no desarrolló una teoría específica sobre el clima organizacional, sin embargo, sus investigaciones y teorías sobre el comportamiento humano y el cambio organizacional han influido en la comprensión del clima organizacional y en su estudio.

### **Definición teórica del clima organizacional**

Es importante tener en cuenta que existen diferentes enfoques y definiciones del clima organizacional, y que puede variar según la perspectiva teórica y la conceptualización específica utilizada por cada autor, algunas definiciones teóricas se presentan a continuación:

Según Rensis Likert: "El clima organizacional es la manifestación de los valores, actitudes, creencias y normas compartidas que prevalecen en una organización y que influyen en el comportamiento de sus miembros".

Según Edgar Schein: "El clima organizacional es el conjunto de percepciones y actitudes que los empleados tienen sobre su ambiente de trabajo, incluyendo la forma en que son tratados, las expectativas que tienen y la cultura que prevalece en la organización".

Según Kurt Lewin: "El clima organizacional se refiere al estado psicológico y emocional del ambiente de trabajo, que influye en la conducta de los empleados, su satisfacción y productividad".

Según Denison Organizational Culture Model: "El clima organizacional es la percepción colectiva de los valores, normas y prácticas que prevalecen en una organización, y que afectan la forma en que los empleados interactúan, se comunican y trabajan juntos".

Según Victor Vroom: "El clima organizacional se refiere al conjunto de características y condiciones del ambiente de trabajo que influyen en la percepción de los empleados sobre las expectativas de esfuerzo, rendimiento y recompensas en la organización".

El concepto de clima laboral se ha abordado tanto a nivel individual como a nivel grupal. A nivel individual, se refiere a los efectos psicológicos, ya sean positivos o negativos, que un empleado experimenta en función del ambiente laboral en el que se encuentra. Mientras que a nivel grupal, también conocido como clima organizacional, se basa en las percepciones compartidas por los empleados dentro de una organización. Esto implica que un empleado puede influir de manera positiva o negativa en el ambiente laboral y en su propio rendimiento (Carrión et al. 2022).

Para Govea y Domínguez (2012) el clima laboral se refiere a las características que rodean a los empleados en el entorno organizacional y que diferencian una empresa de otra, siendo un reflejo del comportamiento de los individuos en su entorno laboral, y vinculando diversos factores que influyen en la realidad institucional. Este factor es crucial tanto para lograr la eficiencia en las operaciones como para mantener el bienestar físico y mental de los trabajadores.

### **Teorías sobre clima organizacional**

Existen varias teorías que han sido desarrolladas para explicar el clima laboral en las organizaciones. Algunas de las teorías más conocidas y ampliamente utilizadas según Schneider y Hall (1972) se presentan a continuación:

**Teoría del clima organizacional de Litwin y Stinger**, también conocida como "Modelo de Clima Organizacional de Litwin y Stinger", fue desarrollada en la década de 1960 por Marvin D. Litwin y Robert A. Stinger. Esta teoría propone que el clima organizacional está compuesto por nueve dimensiones o factores que influyen en la percepción de los empleados sobre su entorno laboral y que interactúan entre sí para formar el clima organizacional, que a su vez influye en el comportamiento y la satisfacción de los empleados en la organización. Este modelo ha sido ampliamente utilizado en la investigación y la práctica organizacional

como una herramienta para comprender y medir el clima laboral en las organizaciones, y ha sido considerado como un enfoque integral y holístico para comprender la complejidad del clima organizacional. Estos factores se agrupan en tres categorías o niveles:

**Factores Estructurales:** Incluyen la estructura de la organización, como su tamaño, formalidad, centralización, y sistemas de recompensa y castigo.

**Factores Relacionales:** Se refieren a la calidad de las relaciones interpersonales en la organización, como el liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación, y la participación en la toma de decisiones.

**Factores Personales:** Involucran las características individuales de los empleados, como sus habilidades, aptitudes, actitudes, y percepciones sobre el trabajo y la organización.

**Teoría de clima organizacional del modelo de Schneider y Hall** se centra en la percepción y la influencia del ambiente de trabajo en el comportamiento y desempeño de los empleados en una organización. Esta teoría sostiene que el clima laboral está compuesto por tres elementos principales:

**Valores:** Son las creencias y expectativas compartidas por los empleados en relación con el comportamiento deseado y aceptado en la organización. Estos valores son transmitidos a través de la cultura organizacional y se reflejan en las normas, políticas y prácticas de la empresa.

**Normas:** Son las reglas no escritas que rigen el comportamiento de los empleados en la organización. Estas normas pueden ser formales (establecidas por la dirección de la empresa) o informales (desarrolladas por los propios empleados).

**Contingencias:** Son las situaciones específicas en las que los empleados se desempeñan y que influyen en su percepción del clima laboral. Estas contingencias pueden incluir el estilo de liderazgo de los supervisores, la estructura organizativa, las políticas de compensación y otros factores contextuales.

**Teoría de la congruencia de personas y ambiente:** Esta teoría, propuesta por Renis Likert, sostiene que el clima laboral es el resultado de la congruencia o incongruencia entre las características de las personas y las características del ambiente organizacional en el que trabajan. Se enfoca en la relación entre las expectativas y percepciones de los empleados y las características del ambiente de trabajo (Goncalves, 2005).

**Teoría del ajuste persona-ambiente:** Desarrollada por John W. French y Bertram Raven, esta teoría postula que el clima laboral se forma a través de la interacción entre las características personales de los empleados y las características del ambiente laboral en el que se encuentran. Se centra en cómo los empleados perciben y se adaptan al ambiente laboral, y cómo esto afecta su comportamiento y satisfacción laboral.

**Teoría del análisis transaccional:** Propuesta por Eric Berne, esta teoría sostiene que el clima laboral está influenciado por las transacciones sociales y las dinámicas de comunicación que ocurren entre los empleados en el ambiente laboral. Se enfoca en la calidad de las interacciones sociales y la comunicación entre los empleados, y cómo esto afecta el clima laboral y la eficacia organizacional.

**Teoría del equilibrio organizacional:** Desarrollada por J.R.P. French y Bertram Raven, esta teoría sostiene que el clima laboral se forma a través del equilibrio entre las fuerzas de mantenimiento y las fuerzas de cambio en una organización. Se enfoca en cómo los empleados perciben y responden a las fuerzas que mantienen el statu quo y las fuerzas que promueven el cambio en la organización.

Estas son solo algunas de las teorías del clima laboral que existen en la literatura académica y profesional. Es importante tener en cuenta que las teorías del clima laboral continúan evolucionando y que pueden variar según el enfoque y la perspectiva teórica utilizada.

### **La teoría del clima organizacional de Rensis Likert**

La teoría de clima Organizacional propuesta por Likert en el año 1968 sostiene que el comportamiento de los subordinados está directamente influenciado por el comportamiento

de la administración y las condiciones dentro de la organización que ellos perciben, así mismo se considera que la personalidad, las actitudes, el nivel de satisfacción y la percepción que tanto los subordinados como los superiores tienen, influyen en el clima de la empresa (Rodríguez, 2016).

Esta teoría es una de las más dinámicas y explicativas del clima organizacional, en donde impera un clima participativo, tanto de autoridades como de colaboradores, facilitando la eficiencia a nivel individual y organizacional. Además esta teoría se relaciona con las teorías de motivación que expresa que contar con un personal motivado le influye a que las personas trabajen y de desempeñen de forma positiva.

### **Factores del clima organizacional**

El clima laboral es un concepto complejo y multifactorial que puede estar influenciado por diversos elementos. Corichi et al. (2013) presenta algunos de los factores más comunes que pueden afectar el clima laboral en una organización:

**Comunicación:** La calidad y efectividad de la comunicación dentro de la organización, incluyendo la comunicación entre empleados, equipos y niveles jerárquicos, puede tener un impacto significativo en el clima laboral. Una comunicación abierta, transparente y efectiva puede promover un clima laboral positivo, mientras que una comunicación deficiente o ineficaz puede generar confusión, conflictos y desconfianza.

**Liderazgo:** El estilo de liderazgo de los supervisores y gerentes en la organización puede influir en el clima laboral. Un liderazgo participativo, inclusivo y orientado al desarrollo de los empleados tiende a generar un clima laboral positivo, mientras que un liderazgo autoritario, dictatorial o ineficaz puede contribuir a un clima laboral negativo.

**Relaciones interpersonales:** Las relaciones entre los empleados en la organización, incluyendo la colaboración, el trabajo en equipo, la cooperación y el respeto mutuo, pueden tener un impacto importante en el clima laboral. Un ambiente de trabajo donde las relaciones interpersonales son saludables y positivas tiende a generar un clima laboral favorable, mientras que un ambiente donde hay conflictos, rivalidades o falta de colaboración puede generar un clima laboral negativo.

**Reconocimiento y recompensas:** La manera en que la organización reconoce y recompensa el desempeño de los empleados puede influir en el clima laboral. Un sistema de

reconocimiento y recompensas justo, transparente y equitativo puede contribuir a un clima laboral positivo, mientras que la falta de reconocimiento o la inequidad en la distribución de recompensas puede generar insatisfacción y desmotivación entre los empleados.

**Políticas y prácticas de recursos humanos:** Las políticas y prácticas de recursos humanos, como la remuneración, los beneficios, las oportunidades de desarrollo profesional, la conciliación entre el trabajo y la vida personal, entre otros, también pueden influir en el clima laboral. Unas políticas y prácticas de recursos humanos que sean percibidas como justas, equitativas y que promuevan el bienestar de los empleados pueden contribuir a un clima laboral positivo.

**Cultura organizacional:** La cultura organizacional, es decir, los valores, creencias, normas y prácticas compartidas en una organización, también puede tener un impacto en el clima laboral. Una cultura organizacional positiva, basada en la confianza, el respeto, la colaboración y la innovación, tiende a promover un clima laboral favorable, mientras que una cultura organizacional tóxica, caracterizada por la falta de ética, la jerarquía rígida o la resistencia al cambio, puede contribuir a un clima laboral negativo.

Estos son solo algunos de los factores que pueden influir en el clima laboral en una organización. Cada organización es única y puede tener sus propios factores específicos que afecten su clima laboral

### **Instrumentos para medir el clima organizacional**

Existen tres enfoques para evaluar el clima laboral en una organización: el primero implica observar el comportamiento y desempeño de los empleados; el segundo consiste en realizar entrevistas directas con los trabajadores; y el tercero implica llevar a cabo encuestas a todos los empleados utilizando cuestionarios diseñados para tal fin. La encuesta es la estrategia más comúnmente utilizada para medir el clima laboral en el ámbito laboral (García y Bedoya, 1997).

Así mismo se han diseñado instrumentos validados científicamente a través de los años para medir el clima laboral en organizaciones; en el siguiente cuadro se presentan algunos muy significativos.

**Tabla 1**

*Instrumentos de medición clima organizacional*

| <b>Instrumento</b>                                                                                      | <b>Definición</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Dimensiones/factores que mide</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Escala WES (Clima social laboral) Moos, Moos y Trickett (1989)</b>                                   | Evalúa el ambiente social existente en diversos tipos de trabajo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Relaciones<br>Autorrealización<br>Estabilidad/cambio                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Cuestionario de Clima Organizacional OCQ Litwin y Stringer</b>                                       | Recoge y describe hechos de la organización mediante la percepción del individuo                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Estructura,<br>Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calor, Apoyo, Estándares de desempeño, Conflicto e identidad.                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Cuestionario de Likert Rensis Likert</b>                                                             | El comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra Identifica las fortalezas y debilidades de la organización                                                                                                                                                                                                 | Proceso de liderazgo,<br>Carácter de las fuerzas motivacionales,<br>Carácter del proceso de comunicación, grado de<br>Espíritu de trabajo que hay presente,<br>Carácter de los procesos de toma de decisiones,<br>Carácter de la fijación de los objetivos a órdenes, carácter de los procesos de control y los fines de actuación y el entrenamiento. |
| <b>Escala de Clima Organizacional (EDCO). Creada por Acero, Echeverri, Lizarazo, Quevedo y Sanabria</b> | La percepción que los individuos tienen dentro de la organización. Asimismo, busca proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. | Relaciones interpersonales<br>Estilo de dirección<br>Sentido de pertinencia<br>Retribución<br>Claridad y coherencia en la dirección<br>Valores colectivos                                                                                                                                                                                              |
| <b>Escala de Clima Laboral (CL- SP Palma (1999)</b>                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Involucramiento laboral<br>Supervisión<br>Comunicación<br>Condiciones laborales<br>Autorrealización                                                                                                                                                                                                                                                    |

Fuente: Valdez (2021)

## **Pandemia COVID-19 y el entorno laboral**

El coronavirus, es una enfermedad infecciosa causada por el virus SARS-CoV-2, perteneciente a la familia de los coronavirus. Fue identificada por primera vez en diciembre de 2019 en la ciudad de Wuhan, provincia de Hubei, China, y desde entonces se ha convertido en una pandemia mundial, este virus pertenece a la familia de los coronavirus, que incluye otros virus que pueden causar enfermedades respiratorias en humanos, como el síndrome respiratorio agudo severo (SARS).

El COVID-19 se caracteriza por causar síntomas variados que van desde leves, similares a un resfriado común, hasta graves, como neumonía y síndrome respiratorio agudo severo (SARS), que pueden poner en riesgo la vida de las personas, especialmente aquellas con factores de riesgo como personas de edad avanzada o con condiciones médicas preexistentes. El virus se propaga principalmente a través de las gotas respiratorias de una persona infectada al toser o estornudar, y puede transmitirse de persona a persona a través del contacto cercano o la exposición a superficies contaminadas (OMS, 2020).

El COVID-19 ha tenido un impacto significativo en la salud pública, la economía, la sociedad y la vida cotidiana en todo el mundo, y se han implementado diversas medidas de prevención y control, como el uso de mascarillas, el distanciamiento social, la higiene de manos y la vacunación, para mitigar su propagación y controlar la pandemia.

El aislamiento y distanciamiento social son acciones clave para frenar la propagación del Covid-19, por lo cual los gobiernos implementaron cuarentenas y medidas para reducir la curva de contagios. Estas medidas tuvieron un impacto negativo en la economía, ya que disminuyeron la demanda de bienes y servicios, las horas de trabajo y los salarios, lo que puso a las empresas en una difícil situación al tener que financiar sus inversiones principalmente con ganancias retenidas (CEPAL, 2020).

La pandemia del Covid-19 ha tenido un profundo impacto en el entorno laboral, ya que no solo representa una amenaza para la salud, sino que también genera repercusiones a nivel social y económico, poniendo en riesgo el bienestar de millones de personas. Por lo tanto, los gobiernos tienen un papel crucial en garantizar la seguridad de las personas, la preservación de los empleos y la sostenibilidad de las empresas (OIT, 2021).

## 1.2 Antecedentes

Son varios los estudios que se han realizado sobre la variable clima organizacional, tanto a nivel internacional, como nacional e inclusive a nivel local en la provincia de Esmeraldas, a continuación, se presentan en ese orden que fueron tomados como guías para el presente estudio.

Realpe (2020) analizó el nivel de clima organizacional de los funcionarios de la EAPA SAN MATEO “EN LIQUIDACIÓN”. Utilizó una metodología de investigación de tipo descriptivo con un enfoque cuanti-cualitativo o mixto y método inductivo. La población fue de 68 colaboradores administrativos con nombramientos definitivos y provisionales y se les aplicó el instrumento escala de clima laboral CL–SPC de Palma (2004). Los principales resultados evidencian que el 51% de los colaboradores perciben un clima laboral en nivel medio, el 26% un nivel de clima favorable, y el 16% un clima desfavorable, siendo la Autorrelación la que se encuentra en un nivel desfavorable con el 40% de los colaboradores que lo perciben de esa manera, siendo la más baja. Como conclusión se presenta que es necesario analizar al menos una vez al año el clima laboral para poder identificar las dimensiones que se encuentran por debajo de la media y promover acciones de mejora.

Carrión et al. (2022) identificaron los factores que influyen en el clima laboral de las instituciones de salud pública y privadas de Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, durante el periodo junio-agosto de 2021, la investigación tuvo enfoque cuantitativo, correlacional y diseño transeccional, aplicando un cuestionario que midió riesgos como riesgo al contagio, jornada laboral, recursos médicos y estabilidad laboral; a 349 trabajadores de la salud. Entre los principales resultados se obtuvo que el 94% de los participantes consideró como inadecuado el clima laboral de sus instituciones, la mayor parte fueron de género femenino en edades entre los 22-35 años. El riesgo de contagio arrojó un valor de  $\beta=0,148$ , mientras que la jornada laboral resultó con  $\beta=0,010$ , recursos médicos  $\beta=0,006$  y estabilidad laboral  $\beta=0,007$ , llegando a la conclusión que el riesgo al contagio es el factor más influyente en el clima laboral de las instituciones objeto de estudio durante los inicios de la pandemia por la COVID-19.

Ariza y Hernández (2020) buscaron determinar cómo influye el clima organizacional en el sector educativo en la ciudad de Barranquilla, Colombia. Para este estudio utilizaron una metodología con enfoque cualitativo de una revisión documental. Entre los principales resultados encontraron que las causas se deben a que los docentes no estaban preparados

para esta transformación, afectándose la comunicación entre compañeros, evidenciando factores negativos en la relación de empleados y empleadores por un mal liderazgo, falta de respeto, exceso de trabajo y estrés laboral, que afectaron notablemente el bienestar y eficiencia de las empresas. Como conclusión se expresa que el clima organizacional en el sector educativo en el país, no se encontraba listo para un crisis sanitaria de esta magnitud, ya que no existía ningún punto de referencia alrededor de este tema, donde se vieron obligados a tomar decisiones administrativas globales a la ligera, sin tener en cuenta las condiciones y el impacto negativo que estas podría causar en los colaboradores,

Correa y Llanos (2022) analizaron los efectos que ha tenido la pandemia por Covid-19 en el clima laboral de la Clínica NEFRODIAZ, durante el periodo 2020-2021, se utilizó una metodología con enfoque mixto, de tipo no experimental y descriptivo, aplicando un cuestionario a 17 trabajadores y una entrevista a dos administrativos de la clínica. Entre los principales resultados destaca que existe un mayor cuidado entre los miembros del personal y se establecen responsabilidades del caso ante esta nueva situación sanitaria, consideran que no influido de manera negativa en el entorno de trabajo debido al optimismo que presenta el personal al momento de realizar sus operaciones diarias. Como conclusión se presenta que el planteamiento de estrategias de solución vinculadas a la optimización del protocolo de bioseguridad a través de talleres relacionados con actividades de integración y el mejoramiento de métodos y horarios de trabajo.

Canales et al. (2021) buscaron determinar cuál es la relación del clima organizacional con el desempeño laboral de los colaboradores del área de ventas en Ferreyros S.A. durante el periodo de pandemia Covid-19 en la ciudad de Lima, Perú en el año 2021. Esta investigación tuvo un enfoque cuantitativo, con una metodología de tipo no experimental y correlacional - descriptivo. La población fue de 58 colaboradores del área comercial. Entre sus principales resultados destaca que existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral, es decir, a mayor percepción de que existe un buen clima organizacional mayor será el desempeño laboral de los colaboradores. Como conclusión se presenta que las organizaciones se comprometan a mejorar el clima laboral de sus colaboradores y más en tiempos de pandemia en donde el trabajo remoto y altas jornadas laborales se convirtieron en la nueva normalidad.

Por su parte, Luza (2017) analizó la influencia del clima laboral y la satisfacción laboral en la calidad educativa de instituciones educativas de Lima; para ello aplicó una investigación exploratoria y aplicada y correlacional a 130 profesores de un colegio, utilizó como instrumento para medir el clima laboral la escala de Palma 2004 y para medir la satisfacción laboral el de Palma 2005. Entre sus principales resultados muestra que el nivel de predicción de las variables clima laboral y satisfacción

laboral sobre la calidad educativa es significativo. Con ello se concluye que el clima y la satisfacción laboral influyen de manera significativa en la calidad educativa.

Por último, Yslado et al. (2021) buscaron conocer la relación entre el clima laboral y el síndrome de burnout en profesores universitarios de una universidad pública de Perú. Se aplicaron los instrumentos: Escala de clima laboral de Palma y el cuestionario de burnout de Arquero y Donoso a 206 docentes. Como resultado se obtuvo que el clima laboral fue de 138.8 puntos y el burnout de 115.8 puntos; además la dimensión supervisión de clima laboral está relacionada de forma positiva con la dimensión de despersonalización del burnout. Por lo tanto concluyeron en que existe relación negativa entre el clima laboral y el burnout y con ello sugirieron que se adopten programas de intervención ocupacional.

## **Fundamentación legal**

Las bases legales de este estudio se enfocan en artículos, normativas y leyes enmarcados en conocer diversos argumentos que determinan el alcance y naturaleza de la variable clima organizacional; entre ellos la Constitución del Ecuador (2008); Ley Orgánica de Servicio Público (2010);

### **Constitución del Ecuador (2008)**

El Art. 33 menciona que “el trabajo es un deber social y un derecho, fuente de realización personal y la base de un país con economía sustentable” (p.18). Siendo así, que el estado garantiza el pleno respeto al trabajo, la dignidad, una buena remuneración, retribución laboral justa y un desempeño laboral libremente escogido, saludable y aceptado. De igual manera, en el Art. 326 numeral 5 menciona que todo individuo tiene derecho a desempeñar sus funciones laborales en un espacio propicio y adecuado, garantizando salud, seguridad, higiene, bienestar e integridad.

Art. 226 de la Constitución de la República del Ecuador claramente determina que: “Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y

ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución”;

**Art. 227.** - La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación

Ley Orgánica de Servidores Públicos (2010)

Art. 23 en su literal “I” da a conocer que “los funcionarios sujetos a esta ley tienen el derecho de desarrollar sus funciones de trabajo en un ambiente idóneo y adecuado, garantizando la salud física, mental e integral de los funcionarios” (p.15).

## **CAPÍTULO II. METODOLOGÍA**

### **2.1 Tipo de investigación**

La investigación fue de tipo cuantitativo debido a que se recolectaron datos numéricos y presentar estadísticas expresadas en cifras y porcentajes; además fue de enfoque descriptivo con la finalidad de explicar las características de percepción de cada dimensión que constituye el clima organizacional.

También tuvo un diseño no experimental transversal por cuanto la variable clima organizacional no fueron manipuladas y se aplicó el instrumento una única vez, y por último fue de campo por la toma del cuestionario en su lugar de trabajo.

## 2.2 Definición y operacionalización de variables

**Tabla 2**

*Operacionalización de las variables; resiliencia y estrés laboral*

| Variable             | Definición conceptual                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Definición operacional                                                                          | Dimensiones                           | Indicadores                                                                                                                                                  | Instrumento                         |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Clima organizacional | Es el ambiente que se genera dentro de una organización a través de los distintos comportamientos y emociones demostradas por los miembros de una organización, comportamiento que está altamente relacionado con la motivación que tiene el talento humano para desarrollar sus actividades (Carrión, et al. 2022). | Diseño de la investigación                                                                      | Dimensión I: Autorrealización         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Progreso profesional</li> <li>Desarrollo personal</li> </ul>                                                          | Clima Laboral CL – SPL Palma (2018) |
|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Determinación de la metodología a emplear.                                                      | Dimensión II: Involucramiento laboral | <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación con los valores de la organización</li> <li>Compromiso con el desarrollo de la organización</li> </ul> |                                     |
|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Selección de la población y muestra escogida para aplicar los instrumentos de la investigación. | Dimensión III: Supervisión            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Orientación en las actividades</li> <li>Apoyo en las en las actividades</li> </ul>                                    |                                     |
|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Aplicación de los instrumentos.                                                                 | Dimensión IV: Comunicación            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación interna</li> <li>Fluidez en la información</li> <li>Precisión en la información</li> </ul>               |                                     |
|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Análisis de datos cuantitativos.                                                                | Dimensión V: Condiciones Laborales    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Elementos económicos</li> <li>Elementos psicológicos</li> <li>Elementos materiales</li> </ul>                         |                                     |
|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Interpretación de resultado.                                                                    |                                       |                                                                                                                                                              |                                     |

## 2.3 Método

En la presente investigación se trabajó con el método lógico deductivo, como lo establece Sampieri (2010) que es “una manera específica de aplicar un razonamiento o pensamiento lógico, el cual permite que el investigador llegue a conclusiones validas sobre ciertos lineamientos” (p,120).

Este método analizó el clima organizacional partiendo de lo general a lo específico, para interpretar en qué niveles perciben el clima dentro de la institución y las diferentes dimensiones que lo componen; para a partir de ello fortalecer de ser el caso.

## 2.4 Técnicas e instrumentos

El instrumento aplicado fue la “Escala de clima laboral CL–SPC” de la investigadora Palma (2004) actualizado y basado en la escala de clima laboral de Litwin y Stinger (1968), debido a que es un instrumento elaborado a partir de las características de ambientes laborales latinoamericanos, específicamente en el país vecino Perú, en donde sus características laborales son bastantes parecidas; este cuestionario abarca los ítems necesarios para evaluar el clima organizacional del contexto latinoamericano, el cual abarca cinco dimensiones que se valoran según escala tipo Likert con cuatro opciones de respuesta; desde 1 que es “muy desfavorable” a 5 que es “muy favorable”.

Las dimensiones evaluadas fueron: Autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales, que se muestran en la Tabla 3. Esta escala, según Palma (2004) consta de un proceso de validación científica en una población de 1323 trabajadores con dependencia laboral y una significación alta. El coeficiente Alfa de Cronbach para los puntajes de subtest y totales de las pruebas empleadas alcanzó el 0.86. El instrumento se presenta en el anexo 1.

**Tabla 3**

Ítems por dimensiones

| <b>Factores/dimensión</b> | <b>Ítems</b>                          |
|---------------------------|---------------------------------------|
| Autorrealización          | 1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46. |
| Involucramiento laboral   | 2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47  |
| Supervisión               | 3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43, 48  |

|                       |                                       |
|-----------------------|---------------------------------------|
| Comunicación          | 4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49. |
| Condiciones laborales | 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50 |

Puntuación: de 1 a 5 por cada ítem, con un total de 50 puntos por factor y 250 en la escala general. Esta valoración consta en la Tabla 4.

**Tabla 4**

*Escala de puntuación*

| <b>Categoría</b>       | <b>Factores</b> | <b>Puntajes totales</b> |
|------------------------|-----------------|-------------------------|
| Muy favorable          | 42 – 50         | 210 - 250               |
| Favorable              | 34 – 41         | 170 - 209               |
| Medio (Algo favorable) | 26 – 33         | 130 - 169               |
| Desfavorable           | 18 – 25         | 90 - 129                |
| Muy desfavorable       | 10 – 17         | 50 - 89                 |

## 2.5 Población y muestra

La población sujeta de estudio estuvo conformada por siete colaboradores que son los que han quedado en la coordinación luego de la pandemia por el Covid-19; al ser una población pequeña no se aplicó fórmula de muestreo.

## 2.6 Análisis de datos

Para aplicar la encuesta se utilizó la plataforma Form de Microsoft Office la que permitió realizar una encuesta en línea para total comodidad y privacidad de los involucrados; además para analizar los datos esta plataforma arroja un documento en Excel que permite procesar de forma más ágil la información consignada para luego presentarla en el informe de manera visual en forma de tablas o gráficos.

## CAPÍTULO III: RESULTADOS

### 3.1 Descripción de la muestra

Una vez aplicado el instrumento se obtuvo un nivel de respondientes del 100%, los datos sociodemográficos se presentan en la Tabla 3 que se detalla a continuación:

**Tabla 5**

*Características sociodemográficas presentadas con su valor porcentual*

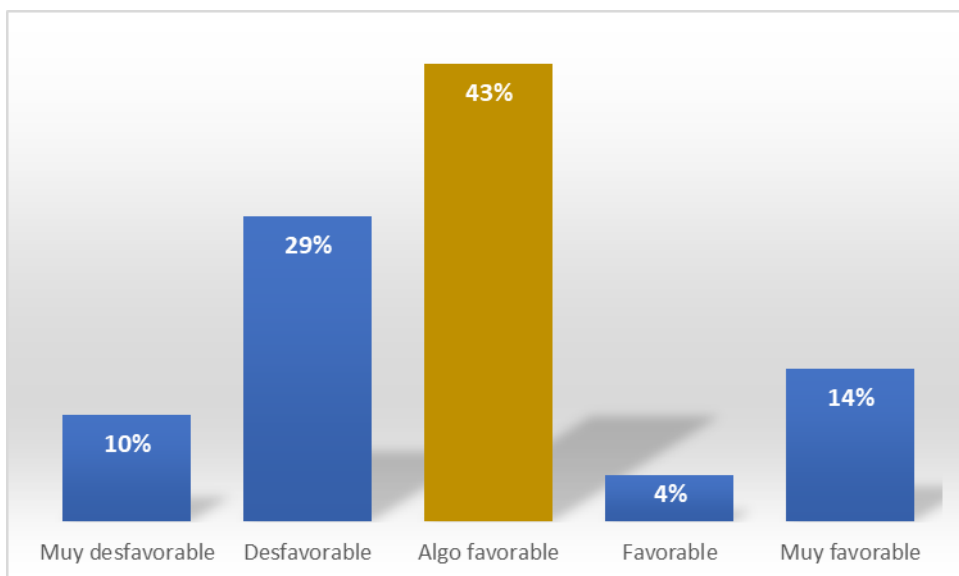
| VARIABLES        |                             | N  | %    |
|------------------|-----------------------------|----|------|
| Sexo             | Masculino                   | 2  | 29%  |
|                  | Femenino                    | 7  | 71%  |
| Edad             | 26 a 35 años                | 5  | 71%  |
|                  | 36 a 45 años                | 2  | 29%  |
| Años de labores  | 6-10                        | 7  | 100% |
| Tipo de contrato | Con relación de dependencia | 51 | 86%  |
|                  | Sin relación de dependencia | 45 | 14%  |

### 3.2 Análisis de resultados

A continuación, se presentan los niveles alcanzados de clima laboral por las dimensiones estudiadas: Autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

#### Dimensión autorrealización

Como se presenta en la Figura 1, la dimensión autorrealización tiene un nivel de clima algo favorable, con estos resultados se evidencia que los trabajadores no ven altas posibilidades de desarrollo personal y profesional dentro de la Coordinación del Ministerio en Esmeraldas.

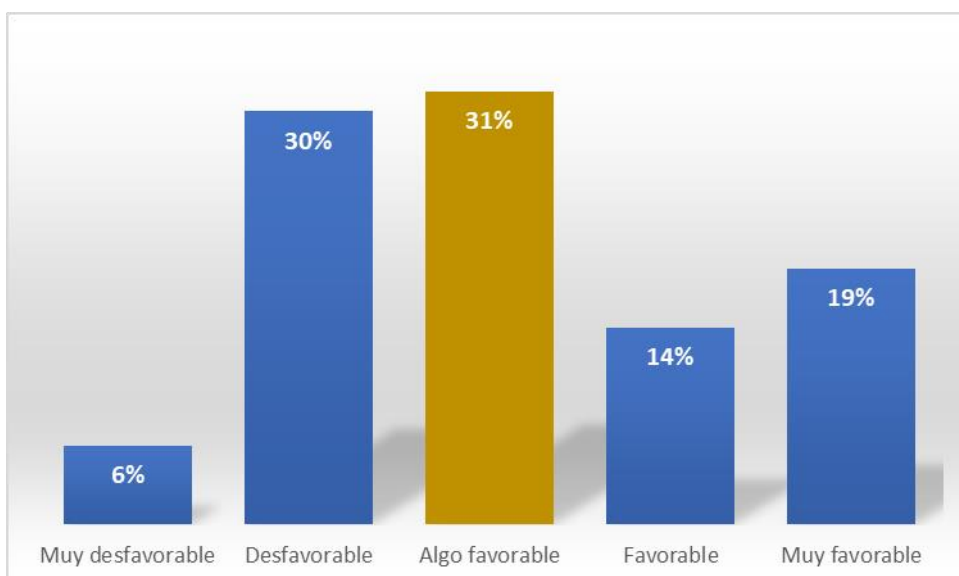


**Figura 1**

*Dimensión Autorrealización*

### **Involucramiento laboral**

En la Figura 2 se presenta el nivel de la dimensión involucramiento laboral, en donde los trabajadores perciben un nivel de clima desfavorable y algo favorable en su mayoría; por lo tanto los empleados de la Coordinación no se sienten identificados con los valores organizacionales y el compromiso laboral que se persigue en la organización.

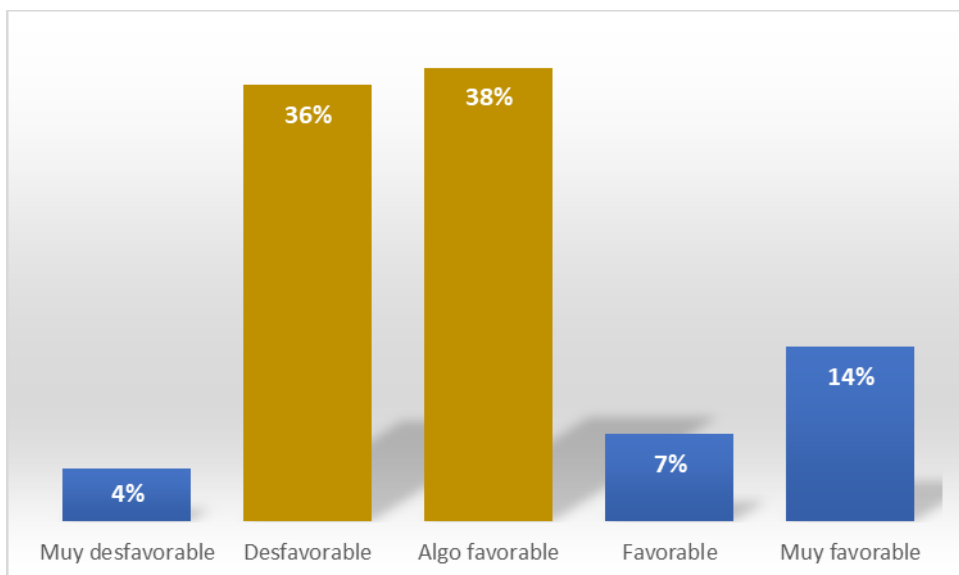


**Figura 2**

*Dimensión involucramiento laboral*

### Dimensión supervisión

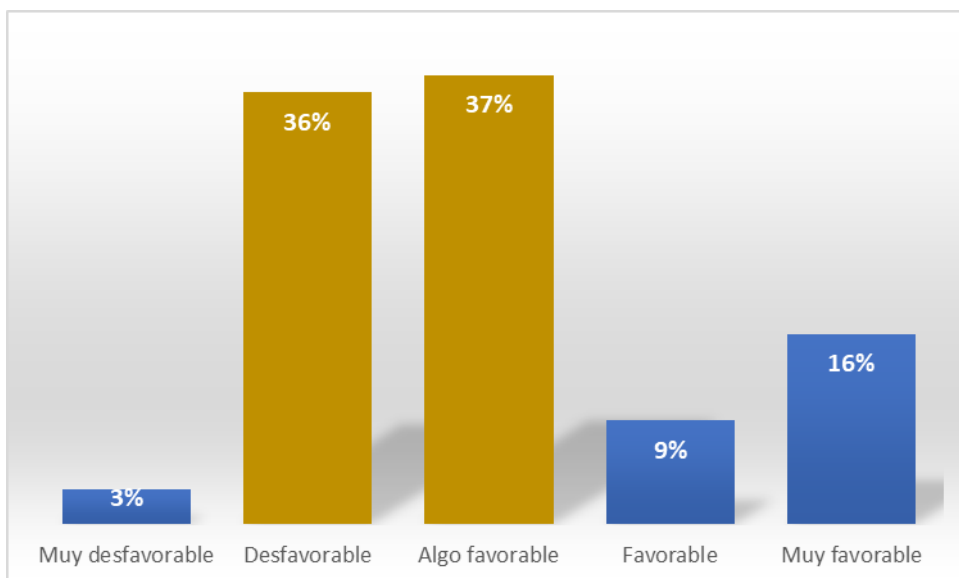
Así mismo en la Figura 3 que presenta la dimensión supervisión, el nivel de clima laboral es en su mayoría desfavorable y algo favorable, por lo que los empleados consideran que las relaciones de apoyo y dirección que tienen de sus superiores no es la más adecuada.



**Figura 3**  
*Dimensión Supervisión*

### Dimensión comunicación

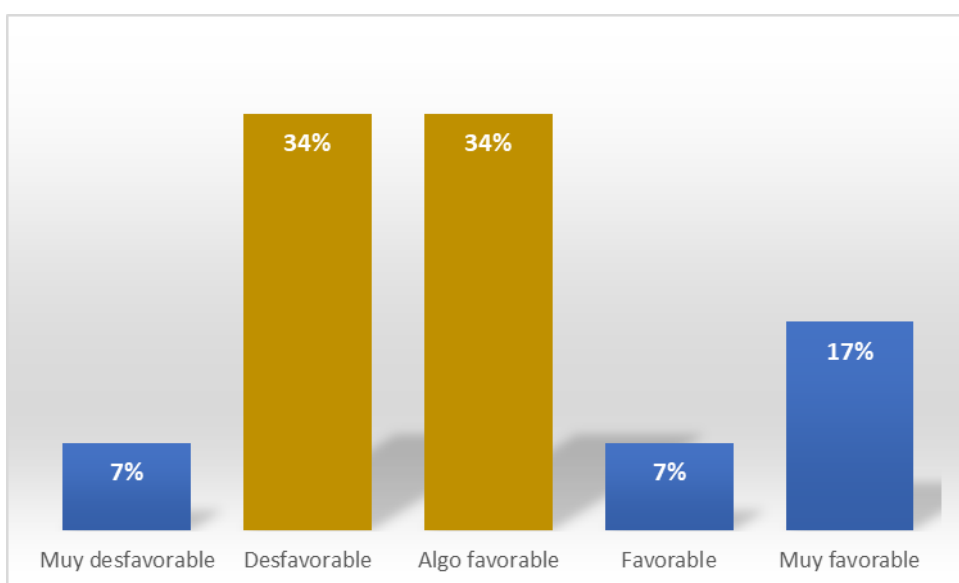
En la Figura 4 se evidencia los niveles alcanzados en la dimensión comunicación, en donde alcanza un nivel de clima laboral desfavorable y algo favorable en su mayoría; esto expresa que los empleados consideran que la comunicación y los medios que se utilizan dentro de la organización para la información no es la más adecuada.



**Figura 4**  
*Dimensión comunicación*

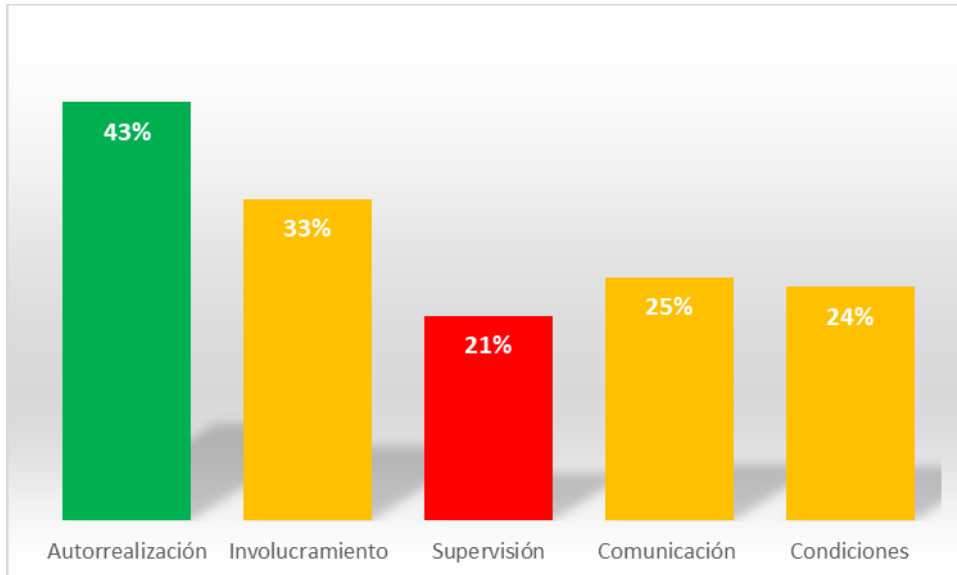
#### **Dimensión condiciones laborales**

De igual forma, en la Figura 5, se presenta el nivel alcanzado de clima laboral en la dimensión condiciones laborales, en donde se evidencia que están en nivel desfavorable y algo favorable en su mayoría; esto refiere a que los colaboradores no cuentan con elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas en la Coordinación para realizar de buena manera su trabajo en el día a día.



**Figura 5**  
*Dimensión condiciones laborales*

Una vez analizado los niveles de clima laboral por las diferentes dimensiones, se presenta el nivel de clima más alto, alcanzado en cada dimensión; a manera de resumen que se muestra a continuación en la Figura 6.



**Figura 6**

*Niveles de clima laboral por dimensiones*

Para establecer estrategias que fortalezcan y mejoren el nivel de clima laboral en la dimensión con menos calificación que fue la supervisión; se presenta a continuación en la Tabla 3 las actividades, fechas y responsables que deben abordarse en la Coordinación del Ministerio de Relaciones Exteriores de la ciudad de Esmeraldas.

**Tabla 6***Estrategias para fortalecer el clima laboral*

| <b>N</b> | <b>Estrategias</b>                                                                                                             | <b>Actividades</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Responsable</b>                                                              | <b>Fecha</b>                                                          |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| <b>1</b> | Participación de los colaboradores en la definición de objetivos, metas y acciones a desarrollar de forma anual                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Talleres participativos para elaborar la planificación estratégica de la empresa.</li> <li>Socialización de las acciones a cumplir para alcanzar las metas planteadas Talleres de motivación.</li> <li>Socialización de los resultados de seguimiento a la planificación</li> </ul> | Dirección de Planificación del MRE/Responsable de Oficina Técnica en Esmeraldas | Última semana de octubre 2023 (Inicio de la planificación anual 2024) |
| <b>2</b> | Socializar políticas, procesos y procedimientos de las actividades diarias que permitan cumplir con los procesos de evaluación | <ul style="list-style-type: none"> <li>Talleres de socialización de las políticas y procedimientos.</li> <li>Capacitación de actividades puntuales en cambios o reestructuraciones.</li> <li>Socialización de los objetivos y alcances de la evaluación interna</li> </ul>                                                 | Responsable de Oficina Técnica en Esmeraldas                                    | Segunda semana de febrero 2024                                        |

## CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN

Esta investigación tuvo como objetivo analizar el clima laboral nivel de clima organizacional de la Coordinación Zonal 01 del Ministerio de Relaciones Exteriores del Ecuador luego de la pandemia COVID-19, para determinar el clima laboral se utilizó la revisión de las dimensiones propuestas por Palma (2008) que son: Autorrealización, Involucramiento laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales. A partir de los análisis de datos registrados por los colaboradores de la Coordinación se tuvo como resultado a la pregunta científica propuesta en este estudio que evidenció que los colaboradores de la Coordinación perciben un clima algo favorable con una puntuación del 37%.

En cuanto a la dimensión mejor valorada por los trabajadores de la Coordinación se encuentra la “Autorrealización” en un nivel medio o algo favorable; la cual indica que la percepción de los colaboradores sobre cómo desarrollarse personal y profesionalmente en un futuro cercano es media; así mismo consideran que ellos mismos deben preocuparse de forma externa por ese crecimiento profesional para mejorar su trabajo diario o que permita oportunidades de ascensos o cambios de lugares de trabajo.

Sobre la dimensión menos valorada se evidencia que fue “Supervisión” con un nivel poco favorable, en donde los trabajadores expresaron que tienen poca relación con sus superiores o personas que les proporcionan información dentro de la actividad laboral; así mismo que las orientaciones para realizar su desempeño son pocas o escasas; y que esto no contribuye en nada para mejorar la producción y calidad de sus labores, que tienen que constantemente realizar consultas o autoaprendizaje para sacar adelante sus actividades.

Además se presenta las comparaciones de estos resultados con los hallados en otras investigaciones que se presentaron en los antecedentes y que sirvieron de guía para este trabajo, los cuales se presentan a continuación:

Realpe (2020) evidenció que el 51% de los colaboradores de la empresa EAPA SAN MATEO en liquidación perciben un clima laboral en nivel medio, al igual que el estudio en la Coordinación del Ministerio de Relaciones Exteriores; sin embargo no coincide con la dimensión mejor valorada que fue la autorrealización, puesto que en la empresa en mención alcanzó los niveles menos valorados.

Por su parte, en el estudio de Carrión et al. (2022), identificaron el clima laboral como

inadecuado para las instituciones de salud pública y privadas de Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador por las condiciones laborales por el riesgo de contagio del COVID-19, a diferencia del estudio en la Coordinación en donde los colaboradores lo percibieron como algo favorable y las condiciones laborales no fueron tan extremas por la pandemia.

En el estudio de Ariza y Hernández (2020), ellos determinaron que los docentes del sector educativo en la ciudad de Barranquilla, Colombia influye en el clima organizacional de manera negativa debido a que no se encontraban preparados para la transformación de la presencialidad a la virtualidad por los efectos del virus del COVID-19, afectándose la comunicación y presentando un mal liderazgo, todo ello por las decisiones administrativas a la ligera, a diferencia del estudio realizado en la Coordinación del Ministerio de Relaciones Exteriores que su nivel de afectación no fue bajo sino algo favorable, permitiendo que se tomen otras medidas luego de la pandemia y la presencialidad.

En cambio, Correa y Llanos (2022) expresaron que los efectos que tuvo la pandemia por Covid-19 en el clima laboral de la Clínica NEFRODIAZ no influyeron de manera negativa en el clima organizacional de esta empresa, consideran que existe un mayor cuidado entre los miembros del personal y se establecen responsabilidades del caso ante esta nueva situación sanitaria, en concordancia con el estudio en la Coordinación, en donde el impacto alcanzó un nivel algo favorable; así mismo los dos estudios coinciden en que deben plantearse estrategias de solución vinculadas a la protección de los colaboradores mediante talleres como los que se presenta en el tercer objetivo.

Por último, Canales et al. (2021) determinaron que existe una relación significativa entre el clima organizacional con el desempeño laboral en los colaboradores del área de ventas en Ferreyros S.A. durante el periodo de pandemia Covid, es decir; a mayor percepción de que existe un buen clima organizacional mayor será el desempeño laboral de los colaboradores, esto difiere con lo encontrado en el estudio de la Coordinación, en donde no se alcanzó un nivel altamente favorable, por lo tanto se coincide con la conclusión del estudio en donde debería comprometerse la institución a mejorar el clima laboral y por ende tendrá un mejor desempeño.

A manera de conclusión, de acuerdo con los teóricos revisados sobre la temática del clima organizacional se expresa que son muchos los beneficios de mantener un buen ambiente entre sus colaboradores lo que hace que incremente el desempeño y por ende la productividad, debido a este se debe mantener un clima laboral favorable, sino esforzarse para que se fortalezca e incremente.

Con estos resultados producto de la investigación queda el estudio pendiente de que se

analice por medio de las variables sociodemográficas los niveles de clima abordadas en las dimensiones y así poder relacionar de mejor forma los datos.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

Luego de haber analizado los datos recopilados de los colaboradores de la Coordinación del Ministerio de Relaciones Exteriores, se presentan las siguientes conclusiones en función de los objetivos planteados en el estudio:

- El nivel de clima organizacional alcanzado por los trabajadores de la coordinación del Ministerio de Relaciones Exteriores fue algo favorable con una puntuación del 37%.
- Así también se identificó a la dimensión “Autorrealización” como la mejor valorada dentro del nivel algo favorable, lo cual evidencia que los colaboradores sienten pequeñas posibilidades de desarrollo personal y profesional por parte de la organización.
- Por último, la dimensión con más baja calificación fue la supervisión, expresando en los trabajadores poco interés por parte de las personas que dirigen la organización y escasa socialización de las metas y ejecución de actividades; más cuando cambian los procesos como lo fue la postpandemia.

## **CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES**

A partir de las conclusiones presentadas, se realizan las siguientes recomendaciones a fin de fortalecer el clima organizacional en la institución.

- Realizar este tipo de estudio, al menos cada año para monitorear los niveles de clima organizacional y con ello tomar decisiones en función de los resultados.
- Promover más acciones en donde los colaboradores sientan que son parte de la institución y con ello puedan evidenciar sentido de pertinencia y grandes oportunidades de crecimiento.
- Socializar de manera más personalizada cada cambio que se de en la organización, con ello los colaboradores podrán entender por qué se han tomado decisiones o se han cambiado algunos procesos.
- Llevar a la práctica por parte de la institución las actividades que se derivan de las estrategias presentadas en este estudio que ayudará a mejorar los niveles que alcanzaron en este período; sin olvidar realizar el debido seguimiento.

## REFERENCIAS

- Asamblea Nacional (06 de octubre de 2010). Ley Orgánica del Servicio Público - Registro Oficial Suplemento 294.
- Ariza, Y. y Hernández, E. (2021). El clima organizacional en tiempo de pandemia en el sector educativo en la ciudad de Barranquilla. (Tesis de posgrado). Universidad Simón Bolívar. Colombia.  
<https://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/9283>
- Carrión, N., Castelo, W., Alcívar, M., Quiñónez, L. y Llambo, H. (2022). Influencia de la COVID-19 en el clima laboral de trabajadores de la salud en Ecuador. *Revista Información Científica*. 101 (1). 1-11. <http://scielo.sld.cu/pdf/ric/v101n1/1028-9933-ric-101-01-e3632.pdf>
- Canales, A., López, J. y Napán, A. (2021). Clima Organizacional y el Desempeño Laboral durante el Covid-19. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA Año VI*. 6 (1). Edición Especial. 124-142.  
<https://www.fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/1217>
- CEPAL. (2020). América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19. Efectos económicos y sociales. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Constitución de la República del Ecuador. Registro Oficial No.449 de 20 de octubre de 2008.
- Corichi García, A., Hernández Gracia, T. J., y García Velázquez, M. del R. (2013). El clima organizacional: un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas. *Boletín Científico De Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA*, 2(3). <https://doi.org/10.29057/icea.v2i3.62>
- Correa, A. y Llanos, M. (2022). La pandemia por COVID-19 y su efecto en el clima laboral de la Clínica NEFRODÍAZ, periodo 2020-2021. *RES NON VERBA REVISTA CIENTÍFICA*, 12(1), 34-55. <https://doi.org/10.21855/resnonverba.v12i1.675>
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). Motivation and organizational climate. Boston: Harvard Business School Press.

- Luza, F. (2017). *El clima laboral, la satisfacción laboral y la calidad educativa de instituciones educativas de Lima*. (tesis de posgrado). Universidad César Vallejo, Perú.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/5311/Luza\\_CFF.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/5311/Luza_CFF.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- OIT (2021). COVID-19 y el mundo del trabajo. Obtenido de Organización Internacional del Trabajo: <https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/lang-es/index.htm>
- OMS. (12 de octubre de 2020). Información básica sobre la COVID-19. Obtenido de Organización Mundial de la Salud: <https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-andanswers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>
- Palma, S. (2004). *Manual de escala clima laboral CL-SPC*. 1º Edic. Lima.
- Realpe, P. (2020). *Análisis del clima laboral para la optimización del rendimiento de los funcionarios de la empresa de agua potable y alcantarillado San Mateo “en liquidación*. (Tesis de posgrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas, Ecuador.
- Valdez, S. (2021). *Clima laboral en el área administrativa de la empresa PYDACO de la ciudad de Esmeraldas en el año 2020*. (Tesis de grado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas, Ecuador.
- Yslado Méndez, R., Ramirez Asis, E., García-Figueroa, M. y Arquero Montaña, J. (2021). Clima laboral y burnout en profesores universitarios. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 24(3).  
<https://doi.org/10.6018/reifop.476651>

## ANEXOS

### ESCALA DE CLIMA LABORAL CL-SPC

Palma, Sonia (2004)

#### INSTRUCCIONES:

Estimado colaborador, a continuación, usted encontrará un cuestionario que tiene por finalidad medir el clima laboral en su organización, por lo que, para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja sólo una respuesta marcando con una (X) sobre la opción con la cual esté de acuerdo. El presente cuestionario es anónimo y confidencial y sólo tiene finalidad investigativa. No hay respuestas buenas o malas.

Se agradece su contribución y honestidad en el desarrollo del cuestionario.

**SEXO:**                    **MASCULINO** ☐                    **FEMENINO** ☐

**AÑOS EN LA EMPRESA:**                    ☐ 3                    ☐ 4-6                    **MA** ☐ **R**

**A 7**

**EDAD:**                    **18-30** ☐                    **31-4** ☐                    **41 O MAS** ☐

**RELACION LABORAL**                    **DEPEND** ☐ **CIA**                    **SIN** ☐

**DEPENDENCIA**

| Nº | ITEMS                                                                    | Muy<br>desfav<br>orable<br>(1) | Des<br>fav<br>ora<br>ble<br>(2) | Algo<br>desfav<br>orable<br>(3) | Favo<br>rable<br>(4) | Muy<br>favora<br>ble (5) |
|----|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|----------------------|--------------------------|
| 1. | Existen oportunidades de progresar en la organización.                   |                                |                                 |                                 |                      |                          |
| 2. | Se siente comprometido con el éxito de la organización.                  |                                |                                 |                                 |                      |                          |
| 3. | El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan. |                                |                                 |                                 |                      |                          |

|     |                                                                                             |  |  |  |  |  |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 4.  | Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.                |  |  |  |  |  |
| 5.  | Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.                                                |  |  |  |  |  |
| 6.  | El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.                                          |  |  |  |  |  |
| 7.  | Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.                                 |  |  |  |  |  |
| 8.  | En la Organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.                        |  |  |  |  |  |
| 9.  | En mi oficina, la información fluye adecuadamente.                                          |  |  |  |  |  |
| 10. | Los objetivos de trabajo son retadores.                                                     |  |  |  |  |  |
| 11. | Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.                         |  |  |  |  |  |
| 12. | Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Organización.                   |  |  |  |  |  |
| 13. | La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.                            |  |  |  |  |  |
| 14. | En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.                                    |  |  |  |  |  |
| 15. | Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad. |  |  |  |  |  |
| 16. | Se valora los altos niveles de desempeño.                                                   |  |  |  |  |  |
| 17. | Los trabajadores están comprometidos con la Organización.                                   |  |  |  |  |  |
| 18. | Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo.                                   |  |  |  |  |  |
| 19. | Existen suficientes canales de comunicación.                                                |  |  |  |  |  |
| 20. | El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado.                         |  |  |  |  |  |
| 21. | Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros.                                  |  |  |  |  |  |

|    |                                                                                     |  |  |  |  |  |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 22 | En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.                                   |  |  |  |  |  |
| 23 | Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.                        |  |  |  |  |  |
| 24 | Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.                          |  |  |  |  |  |
| 25 | Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.          |  |  |  |  |  |
| 26 | Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal.          |  |  |  |  |  |
| 27 | Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.   |  |  |  |  |  |
| 28 | Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.          |  |  |  |  |  |
| 29 | En la Organización, se afrontan y superan los obstáculos.                           |  |  |  |  |  |
| 30 | Existe una buena administración de los recursos.                                    |  |  |  |  |  |
| 31 | Los jefes promueven la capacitación que se necesita.                                |  |  |  |  |  |
| 32 | Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.                     |  |  |  |  |  |
| 33 | Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.                              |  |  |  |  |  |
| 34 | La Organización fomenta y promueve la comunicación.                                 |  |  |  |  |  |
| 35 | La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.         |  |  |  |  |  |
| 36 | La Organización promueve el desarrollo del personal.                                |  |  |  |  |  |
| 37 | Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal. |  |  |  |  |  |
| 38 | Los objetivos del trabajo están claramente                                          |  |  |  |  |  |

|    |                                                                            |  |  |  |  |  |
|----|----------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| .  | definidos.                                                                 |  |  |  |  |  |
| 39 | El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.                  |  |  |  |  |  |
| 40 | Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución. |  |  |  |  |  |
| 41 | Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.                |  |  |  |  |  |
| 42 | Hay clara definición de visión, misión y valores en la Organización.       |  |  |  |  |  |
| 43 | El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.          |  |  |  |  |  |
| 44 | Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.            |  |  |  |  |  |
| 45 | Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.                          |  |  |  |  |  |
| 46 | Se reconoce los logros en el trabajo.                                      |  |  |  |  |  |
| 47 | La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral. |  |  |  |  |  |
| 48 | Existe un trato justo en la Organización.                                  |  |  |  |  |  |
| 49 | Se conocen los avances en otras áreas de la Organización.                  |  |  |  |  |  |
| 50 | La remuneración está de acuerdo con el desempeño y los logros.             |  |  |  |  |  |