

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS



TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

TEMA:

“EL CLIMA LABORAL Y LA MOTIVACIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL MIES
ZONA 1”

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciatura en
Administración de Empresas**

Línea de investigación:

Gestión, producción, productividad, innovación y desarrollo socio económico.

AUTOR:

Christian Javier Rosales Andrade

DIRECTOR:

MSc. Rosa Elena Rodríguez Trejo

Ibarra-Ecuador- 2026



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1004146914		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Christian Javier Rosales Andrade		
DIRECCIÓN:	Ibarra-Ecuador		
EMAIL:	cjcristandrader@gmail.com		
TELÉFONO FIJO:	-	TELÉFONO MÓVIL:	+593969463712

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO	“El Clima Laboral y la Motivación del talento humano del MIES Zona 1”
AUTOR (ES):	Christian Javier Rosales Andrade
FECHA: DD/MM/AAAA	10-03-2026
PROGRAMA	PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO <input type="checkbox"/>
TÍTULO POR EL QUE OPTA	Licenciatura en Administración de Empresas
DIRECTOR	MSc. Rosa Elena Rodríguez Trejo
ASESOR	MSc. Rocio Guadalupe León Carlosama

Ibarra, a los 10 días del mes de marzo del 2026.

AUTOR:

Rosales Andrade Christian Javier

C.I: 1004146914

2. CONSTANCIAS

El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 10 días del mes de marzo del 2026.

AUTOR:

Rosales Andrade Christian Javier

C.I: 1004146914



CERTIFICACIÓN DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTERGRACIÓN CURRICULAR

Ibarra, a los 10 días del mes de marzo del 2026.

MSc. Rosa Elena Rodríguez Trejo

DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final del trabajo de Integración Curricular, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Universidad Técnica del Norte; en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

MSc. Rosa Elena Rodríguez Trejo

C.I: 0400986337

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Acreditada Resolución Nro. 173-SE-33-CACES-2020

APROBACIÓN DEL COMITÉ CALIFICADOR

El Comité Calificador del trabajo de Integración Curricular “El Clima Laboral y la Motivación del talento humano del MIES Zona 1” elaborado por Christian Javier Rosales Andrade, previo a la obtención del título de Licenciatura en Administración de Empresas, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Universidad Técnica del Norte:

MSc. Rosa Elena Rodríguez Trejo

C.I.: 0400986337

MSc. Rocio Guadalupe León Carlosama

C.I.: 0401441654

Dedicatoria

Dedico este trabajo de investigación a Dios, por permitirme estar aquí y llegar hasta este momento importante de mi formación profesional. A mis padres a pesar de la distancia física que siempre me apoyaron sin importar las diferencias. A mis hermanas, sobre todo a mi hermana Maira que ha sido mi segunda madre, quien me brindo todo su apoyo en momentos felices y llenos de incertidumbre.

Agradecimiento

Agradezco a Dios, por brindarme sabiduría, discernimiento, fortaleza y esperanza en mi camino de formación profesional y desarrollo de esta investigación.

A mis padres que con su apoyo incondicional y oraciones desde la distancia fueron mi soporte para no rendirme.

A mis hermanas de manera especial a Maira que siempre estuvo en los días llenos de incertidumbre e inseguridad, brindándome su apoyo emocional y guiando mis pasos.

A la Universidad Técnica del Norte por haberme admitido y abierto las puertas para poder estudiar mi carrera, también a todos los docentes que fueron parte de mi formación integral de estudios.

Agradezco también a mi directora de Tesis la MSc. Rosa Rodriguez y asesora la MSc. Rocio León quienes con su conocimiento científico, experiencia y paciencia fueron soporte para el desarrollo de la tesis.

Y a todas las personas que de manera directa e indirecta contribuyeron en la realización de este trabajo.

Resumen ejecutivo

Esta investigación tomo como escenario de estudio al MIES Zona 1, donde la problemática principal residió en la comunicación deficiente y existencia de sobrecarga laboral, factores que han generado consecuencias como ausentismo, apatía laboral y rotación del personal. En este contexto, la investigación plantea identificar las dimensiones del clima laboral, analizar los niveles de motivación del talento humano y su relación. La importancia del proyecto radica en comprender de manera objetiva como las condiciones organizacionales inciden en la motivación y desempeño de los trabajadores.

En este marco, la investigación tiene como objetivo principal determinar la relación entre las dos variables respecto al talento humano de la institución. Por tanto, se realizó la aplicación de dos instrumentos; cuantitativo y cualitativo por los cuales se obtuvieron resultados que reflejan una valoración del clima laboral del 77,5% y motivación del 81,6%, esto demuestra que la motivación tiene una apreciación ligeramente superior y el clima laboral muestra un buen nivel aunque existen áreas susceptibles de mejora. El estudio muestra apertura hacia establecer un diagnóstico con fundamentos y claridad, con orientación a la toma de decisiones estratégicas dentro de la institución.

La importancia de este estudio reside en proporcionar información precisa sobre las condiciones organizacionales y la percepción que existe en el talento humano y cómo influye en su comportamiento laboral, por ello, al establecer una relación entre clima laboral y motivación, se obtiene una base técnica para modelar acciones correctivas y preventivas que mejoren el bienestar institucional, fortalezcan la comunicación y promuevan un ambiente de entorno

inclusivo. En este sentido, el trabajo aporta conocimiento académico y se convierte en una herramienta clave para optimizar la gestión del talento humano e impulsa el cumplimiento eficiente de los objetivos institucionales.

Palabras clave: clima laboral, motivación, relación, percepción, comportamiento, talento humano.

Abstract

This research took MIES Zone 1 as a study scenario, where the main problem resided in poor communication and the existence of work overload, factors that have generated consequences such as absenteeism, work apathy and staff turnover. In this context, the research proposes to identify the dimensions of the work environment, analyze the levels of motivation of human talent and their relationship. The importance of the project lies in objectively understanding how organizational conditions affect the motivation and performance of workers.

In this framework, the main objective of the research is to determine the relationship between the two variables with respect to the human talent of the institution. Therefore, the application of two instruments was carried out; quantitative and qualitative results were obtained that reflect an assessment of the organizational climate of 77,5% and motivation of 81,6%, this shows that motivation has a slightly higher appreciation, and the organizational climate shows a good level, although there are areas for improvement. The study shows openness to establishing a well-founded and clear diagnosis, with a focus on strategic decision-making within the institution.

The importance of this study lies in providing accurate information on organizational conditions and the perception that exists in human talent and how it influences their work behavior, therefore, by establishing a relationship between organizational climate and motivation, a technical basis is obtained to model corrective and preventive actions that improve institutional well-being, strengthen communication and promote an inclusive environment. In this sense, work provides academic knowledge and becomes a key tool to optimize human talent management and promotes the efficient fulfillment of institutional objectives.

Key words: organizational climate, motivation, relationship, perception, behavior, human talent.

Índice de Contenido

Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento.....	vii
Resumen ejecutivo.....	viii
Abstract.....	x
Índice de tablas.....	xvi
Índice de figuras.....	xvii
Introducción.....	18
Problema.....	18
Justificación.....	19
Antecedentes.....	20
Objetivos.....	22
Objetivo general.....	22
Objetivos específicos.....	23
Hipótesis.....	23
Capítulo I: Marco teórico.....	24
Clima laboral.....	24
Teoría del clima laboral.....	25

Dimensiones	26
Relaciones interpersonales	27
Condiciones laborales.....	28
Estructura organizacional	29
Ambiente físico	30
Jornada Laboral y Recursos Tecnológicos	30
Dimensiones de Likert con relación al Clima Laboral	31
Beneficios y limitantes del clima laboral	32
Teoría de la Motivación	33
Necesidad de logro	34
Necesidad de afiliación.....	35
Necesidad de poder.....	35
Tipos de motivación determinantes.....	36
Motivación intrínseca y extrínseca	37
Motivación y personalidad	37
Precondiciones de las necesidades básicas cognitivas e intelectuales.....	38
Aprendizaje y gratificación	39
Capítulo II: Metodología.....	40
Tipo de investigación	40
Métodos, técnicas e instrumentos.....	40
Preguntas de investigación y/o hipótesis.....	41

Matriz de operacionalización de variables	42
Participantes (población, muestra)	46
Procedimiento y análisis de datos	46
Capítulo III: Resultados & Discusión	48
Análisis encuesta	48
Datos Sociodemográficos	48
Variable Clima Laboral	50
Relaciones Interpersonales	50
Condiciones Laborales	52
Tablas cruzadas Clima Laboral	55
Normalidad Clima Laboral	56
Correlaciones Clima Laboral	57
Análisis general Clima laboral	59
Variable Motivación	61
Logro	61
Afiliación	63
Poder	64
Tablas cruzadas motivación	66
Normalidad Motivación	67
Correlaciones Motivación	68
Análisis general Motivación	69

Análisis general de variables	71
Análisis clima laboral vs motivación	72
Análisis Entrevista.....	74
Variable Clima Laboral	74
Dimensión Relaciones Interpersonales.....	75
Dimensión Condiciones Laborales	75
Variable Motivación	75
Logro	76
Afilación.....	76
Poder.....	76
Clima Laboral y Motivación	77
Conclusión general.....	78
Recomendaciones	80
Bibliografía	81
Anexos.....	93

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de operacionalización de variables	42
Tabla 2. Datos socioeconómicos	48
Tabla 3. Variable clima laboral – relaciones interpersonales	50
Tabla 4. Variable clima laboral – condiciones laborales	52
Tabla 5. Tabla cruzada apoyo social vs ambiente físico.....	55
Tabla 6. Normalidad clima laboral	56
Tabla 7. Rho Spearman clima laboral	57
Tabla 8. Variable motivación – logro	61
Tabla 9. Variable motivación – afiliación.....	63
Tabla 10. Variable motivación – Poder	64
Tabla 11. Tabla cruzada motivación orientación al reto vs sentido de pertenencia.....	66
Tabla 12. Normalidad motivación.....	67
Tabla 13. Rho Spearman motivación	68
Tabla 14. Análisis general de variables	71

Tabla 15. Relación clima laboral y motivación.....	73
---	----

Índice de figuras

Figura 1. Análisis general clima laboral.....	59
--	----

Figura 2. Análisis general motivación.....	69
---	----

Figura 3. Análisis general de variables.....	68
---	----

Introducción

Problema

De acuerdo con Olaz (2025) el clima organizacional se define en factores como: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, cooperación, normas de desempeño, conflicto e identidad, agrupadas en dos dimensiones importantes; relaciones interpersonales y condiciones laborales que configuran el marco en el cual se desarrolla la motivación del talento humano. Cuando la estructura y la responsabilidad, los colaboradores satisfacen su necesidad de logro al proponerse y alcanzar metas exigentes, impulsando un ambiente de calidez y cooperación, generando sentido de pertenencia y reconocimiento, lo que genera un buen clima laboral reduciendo conflictos y ambigüedades, potenciando la motivación del personal de una institución y mejorando su entorno (McClelland, 1961).

El Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) Zona 1, como entidad pública responsable de la gestión y bienestar social en la región, al igual que otras instituciones depende de la calidad del clima laboral y el grado de motivación del talento humano. Producto de la indagación previa en el “MIES”, la mala comunicación, la carga laboral, el trabajo en equipo deficiente y la discriminación han desencadenado un clima laboral desfavorable derivando consecuencias como: ausentismo, apatía laboral, rotación del personal e incluso conflictos internos que dificultan la cooperación entre departamentos y equipos de trabajo.

Por tanto, el factor determinante para alcanzar mejoras en el talento humano es el clima laboral, debido a que influye en la percepción y conducta de los individuos desde el punto de vista de la organización, puesto que afecta en la toma de decisiones y comportamientos en función de

sus actividades desempeñadas (Martínez, 2016). En el presente estudio, la investigación se circunscribe a la Zona 1 del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), en donde se analizará cómo la percepción y condiciones del clima laboral influyen en la motivación del talento humano de la institución pública.

Justificación

El estudio en relación con el clima laboral y motivación del talento humano del MIES Zona 1 es crucial para orientar al personal a brindar un servicio de mayor calidad al cliente interno promoviendo un clima laboral positivo que impulse la motivación intrínseca y extrínseca, que potencie el cumplimiento de los objetivos misionales de la institución. Al concentrarse en el periodo postpandemia, los resultados aportarán datos actuales y aplicables para diseñar estrategias de mejora, entre los beneficiarios directos se encuentran el personal, administrativo, técnico y operativo de la institución que mejorará la productividad y compromiso al corregir los factores que deterioran el clima laboral, de manera indirecta esto impactará en los usuarios finales de los programas sociales como los centros gerontológicos, centros de desarrollo infantil, centros de inclusión económica y social y otros grupos vulnerables, quienes recibirán atención más eficiente y humana.

Esta investigación generará interés institucional, debido a la necesidad de destinar recursos de mejora, a programas de bienestar laboral, como: capacitaciones y espacios de participación, logrando mejorar la eficiencia organizacional, esto brindará un estudio de caso en el sector público poco explorado hasta ahora, ampliando el conocimiento sobre la relación clima-motivación en contextos similares. Por tanto, el estudio es factible debido a que cuenta con el apoyo logístico, la

Database y el acceso a técnicas de recolección de información del MIES Zona 1. Los costos son bajos al emplear métodos estandarizados de medición (Norma Técnica Para Medición de Clima Laboral Del Servicio Público, 2018) que garantiza su realización sin fondos externos (Acuerdo Ministerial Nro. MDT - 2023 - 088, 2023).

Es importante resaltar que la presente investigación tiene una particular relevancia en instituciones públicas, donde el bienestar laboral impacta a los trabajadores y a la calidad del servicio hacia la ciudadanía, por tanto, comprender la relación clima laboral y motivación del talento humano dentro del MIES Zona 1, resulta para diseñar estrategias de mejora organizacional sostenibles.

Antecedentes

El estudio de una universidad privada de Perú examinó el influjo del clima organizacional en la motivación y desempeño de los docentes, considerando una muestra censal de 92 profesores, utilizando instrumentos basados en los modelos de Litwin y Stringer para clima, Hoxha & Ramadani (2024) centrado en motivación y el Ministerio de Educación de Perú para evaluar el desempeño, determinó que el clima laboral interviene en la motivación 63.2 % y en el desempeño 45.3 %, evaluando el desempeño en base a las tres variables evidenciaron las condiciones laborales sobre el compromiso y eficiencia del personal académico, el estudio concluye que un entorno institucional representado por la estructura organizacional, relaciones saludables y responsabilidad influye de forma positiva en los resultados docentes (A. López, 2021).

Según la International Organization for Standardization (2018) sobre la ISO 45001 menciona que los sistemas de gestión y seguridad ocupacional buscan la reducción de lesiones y

enfermedades laborales incluyendo salud mental, su implementación demuestra el compromiso organizacional con la seguridad, esto impulsa un clima de confianza, motivación y bienestar laboral.

En 2023, la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador (SPE-EP) realizó una evaluación del clima laboral y cultura organizacional, mediante una encuesta aplicada a 71 servidores con más de tres meses en funciones, el estudio identificó que factores como el liderazgo, la comunicación, las relaciones interpersonales y la equidad influyen en el desempeño laboral, concluyeron que un ambiente positivo mejora la productividad institucional y calidad del servicio, destacando además valores organizacionales como la calidad, transparencia y compromiso fundamentales en la mejora del clima laboral (Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador, 2023).

La norma técnica para medición del Clima Laboral y Cultura Organizacional del servicio público y el Acuerdo Ministerial No. MDT-2018 Art.1.- Del objeto menciona que:

Se debe regular los procedimientos operativos y técnicos para medir el clima organizacional en las instituciones examinadas en el ámbito de ejecución de este Acuerdo, con objetivo de mejorar el ambiente de trabajo hacia alcanzar el mayor beneficio económico y social. Por tanto, el entorno organizacional que percibe y construye cada individuo se basa en dos pilares: la estructura formal de la empresa y las dinámicas de interacción social.(H. Quispe et al., 2023). Este entorno se articula a través de objetivos como; relaciones interpersonales sólidas, liderazgo y motivación, que, a su vez, moldean las creencias, la participación y la percepción de los

colaboradores, estos factores determinan el grado de satisfacción y el nivel de eficiencia en el trabajo (H. Quispe et al., 2023).

Las variables importantes son; el clima laboral y la motivación centrada en el talento humano, y como estas impulsan el cumplimiento de objetivos dentro de la institución. La conexión entre clima laboral, motivación y eficiencia en el campo profesional es un tema de gran importancia en la administración de recursos humanos y optimización del desempeño organizacional, esto debido a que incurren en el impulso, compromiso y esfuerzo de los trabajadores en sus actividades, en este contexto, se explora la evidencia y las teorías de conexión entre clima organizacional y motivación, resaltando cómo estas influyen en la eficiencia a los trabajadores (Fernández Bacalla et al., 2023).

En síntesis, los antecedentes muestran que el clima laboral es un factor determinante en la motivación del personal, en contextos institucionales como el MIES, fundamentado además en investigaciones recientes, como menciona Rivera & Pérez (2025), en su investigación reciente sobre clima laboral y motivación en los colaboradores de la empresa DUROBLOCK, que destaca un ambiente de trabajo positivo, liderazgo y comunicación, siendo estos factores determinantes en el compromiso y rendimiento del talento humano de cualquier tipo de empresa.

Objetivos

Objetivo general

Determinar la relación entre el clima laboral y la motivación del talento humano del MIES
Zona 1.

Objetivos específicos

1. Identificar las dimensiones del clima laboral percibidas por el talento humano del MIES Zona 1.
2. Conocer los niveles de motivación presentes en el talento humano del MIES Zona 1.
3. Establecer la relación entre el clima laboral y la motivación del talento humano.

Hipótesis

¿Influye el clima laboral en la motivación del talento humano del Ministerio de Inclusión Económica y Social Zona 1?

Capítulo I: Marco teórico

Clima laboral

Desde sus raíces en los años treinta y cuarenta el clima laboral ha sido relacionado con el liderazgo y su influencia en los grupos, el concepto de clima laboral ha evolucionado hasta convertirse en un concepto definido en las décadas de 1960 y 1970 Olaz (2025), los cuales introdujeron marcos de definición basados en percepciones compartidas del entorno laboral, durante los años 1971-1985 se arraigó la distinción entre clima y cultura organizacional desarrollándose climas como servicio o seguridad, hasta evolucionar a la actualidad basados en encuestas introduciéndose conceptos como “climate strength” y la examinación de resultados organizacionales y como se integran con la motivación y eficiencia (Schneider et al., 2013).

El clima organizacional fue implementado por A. López (2021), en la psicología organizacional, menciona que el individuo convive con la sociedad en diversos entornos sean estos religiosos, profesionales o personales creando organizaciones compuestas por individuos con diferentes roles y esto lleva a comportamientos que pueden afectar directa e indirectamente el entorno de trabajo.

Son varios autores, interesados en la investigación del clima laboral con diferentes perspectivas, por ello según Méndez (2006) el clima organizacional ocupa un lugar destacado en la organización de los individuos y cómo reaccionan a las diferentes situaciones dentro de un ambiente laboral. Chiavenato (2006) menciona que el clima laboral es “la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización que influye en su comportamiento” (p. 261). Y Ehrthart & Schneider (2022), definen al clima laboral

como significado compartido que individuos de una empresa atribuyen a las políticas, prácticas, eventos y procedimientos que experimentan y observan como recompensa para aumentar o disminuir su desempeño asegurando el éxito empresarial.

Teoría del clima laboral

El clima organizacional según Olaz (2025), son propiedades del ambiente de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas de manera directa e indirectamente por los trabajadores que realizan operaciones en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación, se hace referencia a la percepción del individuo, ¿por qué reaccionan con cierta actitud en un entorno laboral?, además, plantean la existencia de nueve dimensiones explicando el clima laboral y como estas se relacionan con ciertas propiedades de la organización en una determinada institución. Estas nueve dimensiones actúan como la percepción compartida del ambiente organizacional constituidas a partir de interrelación laboral influyendo en la motivación del talento humano, la estructura establece los canales formales, jerarquías y normas que ordenan el comportamiento, responsabilidad del nivel de compromiso individual y autonomía, recompensa motiva por medio del reconocimiento al esfuerzo, el riesgo impulsa la innovación mediante desafíos organizacionales, relaciones positivas y apoyo impulsan un entorno de colaboración, los estándares de desempeño orientan esfuerzos hacia metas, a su vez, el manejo del conflicto promueve el diálogo constructivo y la identidad fortalece el sentido de pertenencia al grupo, estas dimensiones que moldean un clima organizacional que puede potenciar o limitar la motivación del talento humano (Proaño & Fernández, 2024).

De acuerdo con el modelo de Litwin y Stringer, el clima laboral son percepciones de los trabajadores que desarrollan sobre su ambiente laboral, esas percepciones funcionan como

intermediarios entre las estructuras organizativas y la vivencia psicológica, desde ese punto de vista, una organización administra y vincula los aspectos internos. La teoría sostiene las dimensiones con la finalidad de mejorar el rendimiento y la conducta a través de las necesidades de la entidad. En este sentido, cuando el clima potencia las relaciones interpersonales mediante el apoyo mutuo y la calidez, se impulsa el sentido de pertinencia, por otro lado, si las condiciones laborales son acordes a los estándares como el ambiente físico, la recompensa y la carga laboral reduce la deserción de los trabajadores (R. Reyes et al., 2020).

Las dimensiones son agrupadas en dos importantes, abordando sus características principales; relaciones interpersonales y condiciones laborales, además, la secuencia de las dimensiones crea una personalidad en un trabajador con respecto al entorno de trabajo, por ello si una dimensión no está alineada dentro de la organización se identifican problemas como la desmotivación causando un desempeño deficiente.

Dimensiones

Para comprender el clima laboral, es fundamental analizar las dimensiones que lo conforman, esto porque permiten evaluar de manera estructurada la percepción de los trabajadores, contrastando la teoría del clima laboral de Litwin y Stringer, las dimensiones son: relaciones interpersonales y condiciones laborales, dentro de la primera se toma en cuenta la estructura organizacional centrada en el apoyo social y la jerarquía, las condiciones laborales se centran en el ambiente físico, los recursos tecnológicos dentro del entorno y jornada laboral.

Relaciones interpersonales

Las relaciones laborales saludables contribuyen al bienestar de los empleados y mitigan la aparición de comportamientos negativos incluidos; la comunicación deficiente, apoyo entre departamentos e incluso acoso laboral (Garcés et al., 2025). Además, las relaciones interpersonales son interacciones recíprocas entre dos o varias personas de diferentes grupos sociales, a pesar de su relevancia dentro de las organizaciones no siempre existe apertura adecuada al clima laboral, aun así es importante, porque relacionarse con todo tipo de personas aumenta la probabilidad de mejores resultados y armonía en el ambiente de trabajo (Janiukštis et al., 2024).

Las relaciones entre las personas en los entornos organizacionales se han convertido en un elemento clave del trabajo, porque afectan el bienestar de los trabajadores, por ello, para impulsar un vínculo emocional entre la organización y el equipo, Badham et al. (2024) afirman que se debe gestionar la comunicación interna, incluyendo los canales formales e informales que ofrecen las redes sociales corporativas. Además, Ma et al. (2024), mencionan que una interacción recíproca actúa como apoyo psicológico que funciona como soporte para reducir las exigencias laborales y el cansancio emocional, impulsando un ambiente donde las acciones de responsabilidad social interna se reflejan como verdaderas fuentes de valor y satisfacción.

La digitalización, en este marco, ha transformado la forma en que se interactúa dentro de las organizaciones, exigiendo procesos de comunicación y bidireccionales en lo vertical y en lo horizontal. Wuersch et al. (2024), sostienen que las tecnologías colaborativas fomentan un ambiente de proximidad y enfoque, vital para conservar el talento, y disminuyen las brechas jerárquicas, fortaleciendo la relación entre los empleados y los directivos. Tkalac Verčič et al. (2024), establecen que una estrategia de comunicación eficaz permite compartir ideas y establece

las bases para preservar una ventaja competitiva a largo plazo, transformando las relaciones positivas entre los equipos en un compromiso psicológico ante los desafíos institucionales y en mayores niveles de productividad.

Condiciones laborales

Las condiciones de trabajo o laborales son factores en un entorno empresarial, cuando la organización brinda condiciones adecuadas, genera una atmosfera sana y viceversa si se restringen las buenas condiciones para los trabajadores creando una atmosfera desfavorable (Reyes & Ponce, 2023). La conducta de un trabajador no es resultante en su totalidad de las condiciones laborales dependen de diversos factores, porque un trabajador puede tener excelentes condiciones laborales físicas y sentirse desmotivado debido a situaciones internas, es por ello necesaria la interacción personal y organizacional observado indicadores como reconocimiento, presión laboral, resiliencia, entre otros que le permitan destacarse y sentirse a gusto en la organización (Díaz et al., 2020).

Restrepo (2024) menciona que las exigencias de las tareas y el tipo de contrato, junto con el ambiente laboral, influyen en la actitud, aptitud y desempeño del trabajador, esto porque desde una perspectiva adecuada el ambiente laboral apropiado impulsa la conciliación entre la vida profesional y familiar, como una cultura enfocada en perfeccionar y promover el desarrollo de los trabajadores y simultáneamente, la sustentabilidad de la organización.

Desde un punto de vista normativo y psicosocial, las condiciones laborales constituyen el entorno para cuidar la dignidad humana y el derecho a la salud física y mental. Para Sierra (2021) las condiciones incluyen aspectos como la salud y la seguridad en el trabajo, la vulnerabilidad a

riesgos psicosociales y los efectos de la actividad profesional, tales como la fatiga crónica y el estrés. Cuando las condiciones de trabajo son inestables, con horarios prolongados que exceden las 48 horas semanales y salarios insuficientes, se intensifica el deterioro del bienestar del empleado y se amenaza su rendimiento y estabilidad a largo plazo.

Estructura organizacional

Las organizaciones son dinámicas, el éxito y crecimiento son acorde a las estrategias dentro del ambiente propio de una compañía percibido por cada uno de sus individuos de acuerdo con las condiciones de interacción social. De acuerdo con Figueroa & Orna (2025), la estructura organizacional y la opinión de un grupo de trabajo determinan como el individuo observa su empleo en el ambiente laboral porque el desempeño no está regido solo por un análisis de las actividades también por impresiones subjetivas del clima en donde trabaja, las personas a cargo de un área u operación, de estas y otras variables depende el funcionamiento de una buena estructura organizacional, además, Sarmiento et al. (2023), recalca que el clima organizacional tiene relación con las prácticas organizacionales dentro de una estructura organizacional destacando que cada institución tiene su propia esencia y manera de gestionar sus recursos.

De acuerdo con Salmón et al. (2022), el clima laboral es un espejo de la cultura interna y de cómo la estructura se expresa en la vivencia diaria del empleado, basado en su percepción sobre la eficacia y productividad del entorno laboral. En este contexto, la organización interna establece el comportamiento organizacional (CO), al evidenciar cómo las acciones de cada individuo afectan los resultados de la entidad. Si la estructura es definida, se simplifica la realización de actividades fundamentales, como la participación de los líderes en la solución de disputas y la conexión con las habilidades laborales.

Ambiente físico

Berriel (2021) menciona que diversas investigaciones sobre características ambientales y físicas en la oficina incluidas la iluminación, ruido, higiene, entre otros, influyen en el comportamiento y satisfacción de los trabajadores. Torres & Espino (2021), mencionan que crear un ambiente laboral adecuado en favor de los trabajadores es brindar el equipo necesario y condiciones básicas óptimas para un buen desempeño, no siempre se da la importancia necesaria deben estar presentes las comodidades y ergonomía porque esto impulsa la labor de los miembros de una organización.

Como señala Toapanta (2025), esta dimensión desempeña un papel en la higiene porque tiene un impacto en la energía y la actitud del personal con respecto a su trabajo. Incluye elementos como el clima, la ergonomía, el sonido, la iluminación, la seguridad laboral y la disposición del ambiente físico. Estos componentes, cuando están deficientes, generan incomodidad y se vuelven factores permanentes de tensión ambiental que, como apuntan Jiménez et al. (2024), posibilitan la aparición de fatiga física y la disminución del rendimiento. Esto impacta en el desempeño operativo de la instalación.

Jornada Laboral y Recursos Tecnológicos

Chacón (2023) menciona que el tiempo operativo o jornada laboral se divide en; tiempo de trabajo y tiempo dedicado a efectuar actividades dentro de un entorno empresarial, para los trabajadores el tiempo de trabajo se relaciona con el control de su tiempo, que responde a las necesidades del empleador y del giro de negocio, además, Vázquez et al. (2022) mencionan que el acceso a buenos recursos tecnológicos permite que la jornada sea más llevadera y productiva,

no obstante respetar la división equitativa y duración es crucial hacia alcanzar mejores resultados por parte de los trabajadores, porque para obtener esa eficiencia y que la jornada sea productiva se debe contar con recursos tecnológicos aptos y en buen estado para realizar sus funciones.

Dimensiones de Likert con relación al Clima Laboral

Los estudios enfocados en el clima laboral aportan preferencia al talento humano por arriba del capital financiero, debido a que los recursos humanos son muy importantes dentro de un entorno organizacional, por tanto, dentro de una empresa se identifican 4 sistemas importantes: autoritario explorador, consultivo, autoritario benevolente y colaborativo, estos varían por el número de personas y como se sienten con respecto al sistema, se puede observar y analizar su reciprocidad y motivaciones Vargas (2022).

Por tanto, las extensiones de Likert para conocer el clima como se citó en Vargas (2022) son:

- Los métodos de mando: Modo en que se concibe el liderazgo para influir en los empleados.
- Las características de las fuerzas motivacionales: Procedimientos que se aplican para incentivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación: Tipos de comunicación en una organización, así como la forma de entenderlos y practicarlos.
- Las características de los procesos de influencia: El valor de la interacción jefe/subordinado para fijar los objetivos en la organización.
- Las características de los procesos de toma de decisiones: Se evalúa la conveniencia de la información para la correcta toma de decisiones, así como la delegación de las funciones.

- Las características de los procesos de planificación: Comprende los métodos que permiten fijar las directrices que guiarán a la institución.
- Las características de los procesos de control: El cuidado en los procesos desplegados en cada unidad y nivel de la organización.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: El cumplimiento de los planes y el progreso de los trabajadores.

Estas dimensiones evalúan el clima y es importante mencionarlas, el estudio recabe en las características de las fuerzas motivacionales como se menciona en el segundo ítem, son incentivos para los trabajadores que pueden ser internos y externos, hacia sentirse cómodos dentro sus trabajos, departamentos y organizaciones.

Beneficios y limitantes del clima laboral

Un diagnóstico situacional correctamente realizado se convierte en una herramienta para la elaboración de planes de mejora institucional, lo que incrementa su valor. De acuerdo con E. García & Arvelo (2021), identificar las debilidades externas relacionadas con el clima y los factores internos conectados a la motivación permite que las organizaciones tomen medidas a corto y largo plazo para disminuir las diferencias en el rendimiento. En este sentido, Torres & Espino (2021), establecen que un ambiente favorable, basado en una comunicación y en disposiciones optimistas hacia el trabajo, incrementa la productividad de los docentes, además, F. M. A. Bravo & Rodríguez (2023) establecen que se genera un sentido de comunidad al relacionar la identidad institucional con el compromiso del personal, lo que enlaza las políticas de administración con los estados cognitivos y emocionales de los trabajadores.

Cuando hay una falta de congruencia entre el ambiente organizacional y los elementos internos que fomentan el compromiso, se presenta una limitación, por ello, E. E. García (2023), demuestra que algunas carencias climáticas no impactan la motivación intrínseca, lo cual posibilita que algunos empleados mantengan su compromiso debido a motivos personales o éticos, aun en circunstancias adversas. Macías & Vanga (2021) señalan que si las circunstancias se extienden durante mucho tiempo, el ánimo colectivo y la voluntad de colaborar terminan por verse afectados. A esto se le añaden la falta de estímulos profesionales o económicos y la sobrecarga de trabajo.

Teoría de la Motivación

La teoría de la motivación o las tres necesidades de McClelland (1961) en el libro la Sociedad Realizadora menciona, existen tres tipos de motivaciones como; necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación, compartidas por todas las personas, de su cultura, sexo u otra variable, estas pueden influir en la preponderancia de unas u otras necesidades. Ahora bien, estas necesidades cuentan con sus propias características pero se interpretan en orden jerárquico; necesidad de afiliación, los individuos con nivel alto de afiliación sienten deseos de ser parte de un grupo social, siendo receptivos a aceptar opiniones de preferencias, necesidad de logro impulsa el sentimiento intenso de alcanzar objetivos con cierto nivel de desafío variable, calculando su toma de decisiones, además optan por la retroalimentación e independencia, necesidad de poder es identificada en personas que predomina la competencia, debido que aprecian el reconocimiento social y control de situaciones e individuos.

Las necesidades son impulsos sociales adquiridos que funcionan como un sistema de filtrado de la realidad, a diferencia de otros modelos biológicos, McClelland sostiene que estas

necesidades se desarrollan mediante el aprendizaje y la experiencia, lo que implica que una organización puede “estimular” o fomentar ciertas motivaciones de acuerdo con la estructura de sus funciones. Un entorno que fomenta la necesidad de logro se enfoca en personas competitivas y planifica actividades con una probabilidad de éxito del 50%, un nivel que el autor considera óptimo para mantener la tensión hacia la excelencia sin incurrir en la frustración (Ugalde et al., 2023).

Necesidad de logro

La necesidad o motivo de logro esta arraigado a “hacer algo mejor” es el incentivo natural de la necesidad de logro, ahora bien porque los individuos pueden hacerlo mejor, existen varias razones: evitar la crítica, agradar a alguien más, obtener aprobación de alguien o de algunos grupos, autorrealización, sin importar la razón final siempre existe un motivo ya sea por buscar retroalimentación, certeza calculada e incluso el reconocimiento y su relación directa con la motivación y clima laboral recalca en sobresalir dentro de la institución obteniendo satisfacción personal en primera instancia y beneficios materiales o económicos, provocando un sentimiento de pertenencia dentro de la empresa (McClelland, 1998).

Desde un enfoque técnico, está vinculada a una necesidad de autarquía y control individual. Andrade et al. (2021) define esta motivación como el “placer por la efectividad”, donde el individuo persigue el éxito por la recompensa asociada y por la confirmación de su propia destreza frente a altos criterios de desempeño. A diferencia de otros incentivos sociales, el logro se distingue por la preferencia hacia circunstancias de riesgo controlado: se evitan las tareas demasiado sencillas, que no ofrecen un reto, y las que son de mayor complejidad, donde el resultado depende

del azar, aun así se eligen actividades en las que el esfuerzo y la destreza personal predomina.

Necesidad de afiliación

Los humanos por naturaleza somos sociales, buscamos conexiones sociales y sentimentales dentro de un entorno laboral, social y familiar que satisfaga el deseo de pertenecer e identificación. Por tanto, es común la asociación de miembros dentro de un entorno empresarial, para; ejecución de proyectos, relaciones saludables, participación y cooperación; los individuos con deseo de afiliación son receptivos a aceptar preferencias y opiniones generando relaciones más duraderas dentro y fuera de una institución, sin afectar el compromiso y clima del área o empresa (McClelland, 1961).

De acuerdo con los estudios de Acosta, Lambert, Mustelier, et al. (2021), la necesidad de afiliación puede verse como un proceso relacional que orienta al trabajador hacia la inclusión, la sensación de pertenencia y la formación de conexiones importantes dentro de la organización. En las empresas de servicios, esta necesidad adquiere un sentido porque trasciende la interacción social básica y se presenta como un recurso inmaterial que fortalece la motivación prosocial y las prácticas colaborativas en principios éticos.

Necesidad de poder

En el estudio de la personalidad Freud a McDougall, Murray y Cattell advierten que todos los humanos se caracterizan por satisfacer la necesidad de poder, dominación y agresión, esta necesidad es más compleja e incluso contraproducente, es verdad que el humano siempre está motivado por obtener influencia sobre otros por medio de habilidades de persuasión y

convencimiento por interés colectivos e individuales, en las organizaciones esta necesidad se representa en la búsqueda de ascensos, liderazgo informal, entre otros, asimismo, práctico y positivo genera motivación en las personas influenciadas e impulsa la mejora dentro de las empresas (McClelland, 1998).

Tipos de motivación determinantes

McClelland (1961) dentro de este contexto existen dos tipos de motivación determinantes, motivación extrínseca hace referencia a estímulos motivacionales que provienen del exterior de la actividad y fuera del individuo, por tanto, los factores de motivación son externos como el reconocimiento social y económico de manera que su relación es indirecta como una especie de subproducto con referencia a la satisfacción, la motivación intrínseca es la motivación que proviene del interior del individuo, se asocia a los deseos de autorrealización y crecimiento personal, profesional e incluso espiritual y está relacionada con el placer que siente la persona al realizar una actividad.

También existen otras definiciones de motivación intrínseca y extrínseca que constituyen el comportamiento de los colaboradores dentro de las instituciones, por ejemplo:

La motivación intrínseca se vincula con la presencia de necesidades fisiológicas y psicológicas humanas centrándose en realizar una actividad por el placer y satisfacción inherente, más que por alguna situación externa (Hoxha & Ramadani, 2024). Con respecto a la motivación intrínseca Robbins (2009) menciona que las personas que están motivadas trabajan porque encuentran la tarea interesante, gratificante e incluso desafiante con una búsqueda de sentimiento de cumplimiento eficiente.

Según Chiavenato (2009), la motivación extrínseca implica realizar una acción para alcanzar un resultado indiferente de la actividad en sí, como un bono o ascenso, por otro lado Melgar et al. (2024) señala que la motivación extrínseca proviene de factores externos como recompensas materiales o reconocimiento social.

Motivación intrínseca y extrínseca

La motivación es, una fuerza psicológica que pone en marcha, guía y sostiene la conducta de una persona para alcanzar metas. Es un estado interno que produce satisfacción y bienestar, lo cual hace posible que una persona logre un nivel ideal de compromiso, a nivel individual y en situaciones sociales (Bandhu et al., 2024). Si las preferencias son internas como: la autoestima, autorrealización, crecimiento personal se conoce como motivación intrínseca a diferencia de las preferencias externas como obtener un mejor trabajo, mayor remuneración, ascensos, reconocimiento individual, entre otros, este tipo de energía es producida por el entorno o por algún sujeto que es parte del entorno, tienen características diferentes pueden complementarse y coexistir, porque si el reconocimiento es genuino genera mayor compromiso y bienestar, por tanto, las recompensas externas bien justificadas y aplicadas generan mayor eficiencia en los trabajadores (Pincay et al., 2023).

Motivación y personalidad

Maslow (1954), en su teoría de las necesidades, plantea que las acciones humanas son motivadas por buscar satisfacer una serie de necesidades jerárquicas, las cuales cuentan con cierto rango de motivación para su ejecución, como influyen en su personalidad y entorno laboral. Las necesidades fisiológicas están impulsadas por una necesidad de supervivencia como respirar,

comer, dormir, beber y mantener la homeostasis; necesidades de seguridad hacen referencia a estabilidad, protección, dependencia social y económica para cubrir deseos y necesidades materiales; necesidades sociales están relacionadas con la amistad, afecto, amor y sentido de pertenencia; necesidades de estima están motivadas por una valoración de sí mismos y estima de los demás, primero el deseo de fuerza, logro, maestría, adecuación, independencia y libertad y en segundo lugar el prestigio o reputación; necesidad de autorrealización “lo que los humanos pueden ser, es lo que deben ser” describe que los humanos deben ser auténticos en crecimiento personal, desarrollo de potencial y creatividad en busca de un propósito mayor trascender.

Precondiciones de las necesidades básicas cognitivas e intelectuales

Existen ciertas condiciones que son prerrequisitos inmediatos para satisfacer necesidades básicas cognitivas e intelectuales como: libertad de hacer lo que desee con excepciones de no afectar a ningún individuo, libertad de expresión, libertad de investigar, libertad de obtener conocimiento, entre otras más, estas condiciones crean una percepción en los trabajadores en un entorno de trabajo y en su nivel de motivación (Maslow, 1954).

Las condiciones mencionadas influyen a la reacción de un trabajador, por proponerle así; si un trabajador se siente insatisfecho con la administración de los superiores con razones justificadas y el clima laboral es tenso o existe liderazgo autoritario no podrá expresar su opinión por miedo a toma de represalias, otro caso puede ser que un individuo realice una investigación para conocer el entorno de trabajo de una institución y no existe accesibilidad por políticas internas o por reserva de la empresa, esto puede ser por remarcar la apariencia si existe un problema y evitar el desprestigio sin importar el bienestar de sus colaboradores (Cueva et al., 2026). Por ello

si esas necesidades básicas son retenidas no existirá un ambiente bueno y la motivación estaría en niveles bajos.

Aprendizaje y gratificación

Según Maslow (1954) los fenómenos de gratificación burlan las leyes de asociación, a pesar de ser cambios adquiridos para adaptarse no son genuinos porque al examinarse muestran una asociación arbitraria que no está implícita, por tanto, el aprendizaje será insuficiente si solo existen cambios en la conexión entre estímulo y respuesta. El aprendizaje en un área de trabajo depende de la conexión o percepción entre estímulo y respuesta, además, cómo se percibe la gratificación obtenida, por ello, los cambios que se presentan en el comportamiento laboral son respuestas adaptativas arbitrarias que no establecen un entendimiento, esto significa que las recompensas no están alineadas con las motivaciones reales de un individuo porque el aprendizaje será superficial, además, una motivación laboral requiere que la gratificación se conecte con el propósito y sentido del trabajo, impulsando cambios auténticos y duraderos.

Capítulo II: Metodología

Tipo de investigación

La presente investigación enmarca un enfoque mixto, porque combina métodos cuantitativos y cualitativos para comprender de manera integral la relación entre clima laboral y motivación del talento humano del MIES Zona 1. Por ende, representa los procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación, subdividido en: enfoque cuantitativo centrado en la obtención de datos objetivos y medibles por medio de encuestas estructuradas, y el enfoque cualitativo complementa por medio de entrevistas o análisis interpretativos; métodos que aportarán a contrastar la información recabada y de esta manera, lograr un mayor entendimiento del objeto de estudio (Sampieri, 2014).

Este enfoque inicia con el diseño de un cuestionario de preguntas que mida la relación; tras analizar frecuencias, medias y correlaciones, se diseña una entrevista estructurada para detectar factores de comunicación, reconocimiento, recursos, entre otros y obtener una comprensión más profunda y completa al combinar los dos.

Métodos, técnicas e instrumentos

El enfoque mixto abarca método cualitativo y cuantitativo, por tanto, el diseño secuencial exploratorio es la mejor opción, en la fase inductiva se identifican las dimensiones del clima laboral por medio de entrevistas se analizaran categorías como: comunicación, reconocimiento, autonomía, cooperación, entre otros, con esas dimensiones que se centra en la fase deductiva construyendo una encuesta en la escala de Likert, una vez aplicada la encuesta se determinarían

los niveles de motivación y se podría establecer correlaciones o regresiones entre clima y motivación (Creswell, 2022).

Preguntas de investigación y/o hipótesis

¿Influye el clima laboral en la motivación del talento humano del Ministerio de Inclusión Económica y Social Zona 1?

H1: Existe una relación significativa entre el clima laboral y la motivación del talento humano en el MIES Zona 1.

H1a: Un clima laboral positivo influye en la motivación del talento humano del MIES Zona 1

Ho: No existe relación significativa entre el clima laboral y la motivación del talento humano en el MIES Zona 1.

Matriz de operacionalización de variables

Tabla 1.

Matriz de operacionalización de variables

Variables	TEORÍA	Dimensiones	Subdimensión	Indicadores	Ítem encuesta	Ítem entrevista
<i>Clima Laboral (V.I)</i>	Litwin y Stringer (Motivación y Clima Organizacional)	Relaciones interpersonales	Apoyo social (entorno laboral)	Cooperación	1	1
				Frecuencia en comunicación	1	
				Apoyo emocional	1	
			Jerarquía y responsabilidades	Conocimiento de sus funciones	1	1
				Claridad en cadena de mando	1	
				Autonomía en el trabajo	1	

		Condiciones Laborales	Ambiente físico	Condiciones físicas	1	1
				Condiciones ambientales	1	
				Acceso a tecnología, materiales y equipo	1	
			Recompensa	Remuneración	1	1
				Promoción	1	
				Reconocimiento	1	
			Carga laboral y jornada	Distribución equitativa del trabajo	1	1
				Presión Laboral	1	
				Duración de la jornada laboral	1	

Motivación del Talento Humano (V.D)	David McClelland (La Sociedad Realizadora)	Logro	Orientación al reto	Porcentaje de metas propuestas	1	1
				Riesgo calculado	1	
				Selección de tareas con dificultad	1	
			Búsqueda retroalimentación	Aprendizaje y Gratificación	1	1
				Implementación de sugerencias	1	
				Decisiones en situación de incertidumbre	1	
		Afiliación	Sentido de pertenencia	Integración	1	1
				Trabajo en equipo	1	
				Afiliación con la institución	1	
		Poder	Reconocimiento de Autoridad	Persuasión	1	1

				Aceptación de órdenes y lineamientos	1	
				Identificación con líderes formales	1	
			Control y toma de decisiones	Participación en decisiones organizacionales	1	1
				Poder personal	1	
				Confianza en su criterio profesional	1	

Nota: Desarrollo de la matriz de operacionalización de variables. Fuente: autor. Adaptado de: (McClelland, 1998; Sarmiento et al., 2023).

Participantes (población, muestra)

La población corresponde al personal administrativo, técnico y operativo del MIES Zona 1 que abarca las 4 provincias del norte del país: Esmeraldas, Sucumbíos, Carchi e Imbabura en esta última se encuentra la matriz, en la ciudad de Ibarra donde se encuentra disponible la database para la investigación, el tipo de muestra fue no probabilística en su primera fase, se centró en realizar dos entrevistas a personas a los jefes de áreas o coordinador zonal, en la fase probabilística las encuestas aleatorias se enfocaron en diferentes grupos del personal por área y funciones, esto debido a que se conocía el número de miembros de cada distrito; Esmeraldas 302 trabajadores, Tulcán 125, Lago Agrio 197 e Imbabura y San Lorenzo 679 generando un total de 1303 trabajadores bajo dependencia y servicios ocasionales a la fecha de investigación, está fue la población de estudio por lo cual se utilizó el margen de error del 5% y 95% de confianza con una muestra aproximada de 297 individuos, sin embargo se recopilaron 741 respuestas validas lo que impulso mayor asertividad estadística en la investigación.

Procedimiento y análisis de datos

Para el desarrollo de este estudio de enfoque mixto, se aplicaron dos instrumentos: una encuesta estructurada en escala de Likert dirigida a una muestra representativa de los trabajadores (297 personas de una población de 1303), y una entrevista estructurada aplicada a un grupo intencionado de colaboradores de la institución entre 1-2 personas. En la fase cuantitativa, los datos recolectados mediante encuestas fueron procesados y analizados con el software IBM SPSS, empleando estadística descriptiva (frecuencias, porcentajes, promedios) y análisis cruzado para identificar correlaciones entre las variables clima laboral y motivación., en la fase cualitativa, las entrevistas fueron

transcritas y analizadas mediante análisis de contenido y organizándolas por categorías temáticas.

Además, se garantiza el respeto a los principios bioéticos, como el consentimiento informado, la confidencialidad de datos y participación voluntaria, de acuerdo con las normas establecidas por la institución investigada “MIES” Zona 1.

Capítulo III: Resultados & Discusión

Análisis encuesta

Datos Sociodemográficos

El perfil sociodemográfico de 741 colaboradores permite identificar cómo sus rasgos personales y laborales afectan las condiciones y motivación para lograr las metas institucionales y el sentido de pertenencia en la organización se detallan en la Tabla 2.

Tabla 2.
Datos socioeconómicos

Datos Sociodemográficos	
Características	%
Género	
Femenino	85.9%
Masculino	14.1%
LGBTIQ+	0%
Edad	
20-30 años	15%
30-40 años	34.4%
40-50 años	31.4%
+50 años	19.2%
Formación Académica	
Bachillerato	5.7%
Superior (Título universitario)	86%
Postgrado (Especialización, maestría o doctorado)	8.3%
Discapacidad	
Física	2%
Intelectual	0.7%
Sensorial	1.1%
No	96.3%
Antigüedad en la Institución	
Ningún año de experiencia	0.7%
2-5 años	33.7%
6-10 años	19.2%
+10 años	46.4%
Nivel Administrativo	
Nivel Directivo	10.8%
Nivel Operativo	84.2%
Nivel Supervisión	5%
Tipo de contrato	
Contrato definido	12.7%

Contrato ocasional	32.7%
Nombramiento	54.6%
Escala salarial	
\$450-\$650	51.1%
\$651-\$1030	44.4%
\$1031-\$1930	4.5%
Note. La información presentada es tomada de las encuestas validadas para el estudio con un resultado de 741 respuestas válidas con un rango de 100% (porcentaje válido) en el resultado de cada ítem.	

El personal del MIES Zona 1 muestra un perfil profesional fuerte, marcado por una alta especialización y una dirección hacia el servicio público. La estructura del equipo muestra una predominancia femenina del 85,9%, lo que es consistente con la esencia social de las funciones institucionales e intervención que consideran el contexto comunitario, además, el 65,8% de los trabajadores se ubica en el rango de edad de 30 a 50 años, periodo vinculado a una combinación ideal de experiencia laboral y habilidades técnicas, lo que beneficia la continuidad en la gestión y un entendimiento operativo profundo del área, este recurso humano se sustenta en un alto grado de educación formal porque el 94,3% del equipo tiene estudios universitarios o de postgrado, lo que refuerza la calidad técnica incluso en las áreas operativas y administrativas. Herrera (2019) señala que el IESS cuenta con un 67% de mujeres, confirmando la predominancia femenina de las instituciones sociales estatales, al contrastar estos resultados con la investigación de Estrada & Venaza (2024), se observa una tendencia de género similar pero menos acentuada, con un 55% de mujeres y un 45% de hombres, el personal es joven con un 80% en el rango de 18 a 30 años. Ambas investigaciones coinciden en que la solidez institucional está relacionada con el lazo legal y la formación.

Un aproximado de la mitad supera la década de servicio. Esta estabilidad favorece la consolidación de prácticas institucionales y la coherencia en la aplicación de normativas, dentro de un marco regulatorio que brinda seguridad jurídica a los

funcionarios públicos. Se observa que el 54,6% tienen nombramiento en la institución y la diferencia contratos definidos u ocasionales, respecto al salario se observa que el 95.5% de los servidores públicos tienen remuneración por debajo de \$1.030 en su mayoría en el rango de \$450-\$650 de los cuales el mayor porcentaje son trabajadores operativos.

Variable Clima Laboral

Relaciones Interpersonales

La siguiente tabla detalla la dimensión de relaciones interpersonales, se desglosa en indicadores de apoyo social y jerarquía, factores que determinan si el ambiente de trabajo actúa como soporte o como una barrera para el desempeño del personal.

Tabla 3.

Variable clima laboral – relaciones interpersonales

Subdimensión	Indicadores	Media	Desv. estándar	Varianza
Apoyo social	Integración social y cooperación	4,50	0,667	0,445
	Comunicación entre empleados administrativos y operativos	4,27	0,765	0,586
	Apoyo de sus compañeros para resolución de inconvenientes	4,16	0,862	0,742
Jerarquía y responsabilidades	Funciones definidas	4,40	0,696	0,485
	Claridad en la cadena de mando	4,43	0,675	0,456
	Normativa y trámites facilita el trabajo autónomo	4,34	0,724	0,525

En la organización se observa una comprensión sólida sobre las relaciones interpersonales, el indicador con mayor valoración corresponde a la integración y cooperación con una media de 4,50, estableciendo que el trabajo se desarrolla de forma articulada y con apoyo mutuo entre los trabajadores. Este resultado coincide con lo

expuesto por L. Bravo et al. (2023), quienes sostienen que un clima favorable incide en un mayor nivel de compromiso con las tareas asignadas, fortaleciendo la implicación de los colaboradores en los objetivos institucionales. Por otro lado, Chonana & García (2023), mencionan que el compromiso de las personas no se impone, se logra mediante la autonomía y el respeto, notaron que cuando el personal siente confianza en su criterio y se valora su trabajo, se comprometen, logrando promedios de 3,42 en la escala de satisfacción. Esto significa que tener jefes que no presionen y compañeros que te apoyen es la base para que el trabajador se sienta parte del equipo y se comprometa con los resultados.

Respecto a la claridad en la cadena de mando con una puntuación de 4,43, indica que el personal identifica niveles de autoridad y responsabilidades asociadas con cada carga, esto reduce reprocesos operativos y tensiones internas. Tinoco (2024), menciona que un diseño organizacional con roles bien definidos contribuye al equilibrio emocional del trabajador, minimizando los conflictos originados por órdenes contradictorias o funciones mal asignadas. De acuerdo con el estudio de Gil-García, la claridad en los roles y responsabilidades es determinante para el éxito en cualquier proyecto gubernamental. Según Gil et al. (2019), tener la intención de colaborar no es suficiente, es importante que cada trabajador comprenda su función en la institución para impulsar la confianza y eliminar el miedo a intercambiar información, aquí se identifican tres elementos importantes: uso de herramientas de gestión colaborativa, administración de la diversidad en las organizaciones y skills de comunicación personal.

A pesar de la solidez en la jerarquía y responsabilidades, en el apoyo social para la resolución de problemas se posiciona como el indicador con menor valoración de 4,16, lo que introduce una tensión entre la capacidad de respuesta, este desfase adquiere

relevancia según lo planteado por Cahuasqui (2025), respalda con información en su estudio acerca del sector público, muestra un Indicador de Clima Laboral (ICL) de apenas el 49,10%, una evaluación que califica como regular y que se relaciona con la falta de herramientas de trabajo y fallas en el apoyo técnico. Esta circunstancia estadística establece que, cuando el equipo no detecta un respaldo operativo auténtico, la eficacia se reduce tal como advierte R. E. B. López et al. (2024), que la ausencia de un respaldo técnico limita la productividad y conduce a ineficacia organizacional, impidiendo que el personal supere obstáculos cotidianos y los resultados se debilitan, adicional, sin estrategias que garanticen la idoneidad del personal y un apoyo oportuno el clima social no resulta suficiente para sostener niveles adecuados de calidad en la prestación de servicios.

Condiciones Laborales

En la Tabla 4, se detallan los resultados obtenidos respecto al ambiente físico, las recompensas percibidas y la gestión de la carga laboral, proporcionando información de cómo el entorno material y administrativo influye en la motivación del talento humano.

Tabla 4.
Variable clima laboral – condiciones laborales

Subdimensión	Indicadores	Media	Desv. estándar	Varianza
Ambiente físico	Espacio físico y periféricos	3,87	1,033	1,067
	Ambiente de trabajo confortable	4,13	0,824	0,680
	Tecnología para trabajo	3,94	1,011	1,021
Recompensa	Remuneración acorde al trabajo ejecutado	3,11	1,329	1,766
	Sistema de ascensos	3,03	1,310	1,716
	Predominio de recompensas	3,24	1,151	1,325

Carga y jornada laboral	Carga laboral equitativa y acorde a funciones	3,79	1,047	1,095
	Esfuerzo adicional para desarrollo de actividades	3,80	1,045	1,091
	Flexibilidad de horario	3,84	1,032	1,066

El indicador asociado al ambiente comfortable alcanza una media de 4,13, estableciendo la existencia de condiciones funcionales para el desarrollo de las actividades diarias y de la mano la disponibilidad de tecnología con 3,94, y el espacio físico y de periféricos de 3,87, presentando un margen positivo y de fortalecimiento en la organización. En ese sentido, Laguna & Octavio (2024), señalan que la provisión de herramientas digitales y equipos en condiciones adecuadas favorece la comunicación interna y automatización de los procesos, incidiendo en el rendimiento y aprovechamiento del tiempo laboral, advirtiendo que la inversión en tecnología es necesario para la capacidad y calidad de los servicios, porque el uso de plataformas desactualizadas puede afectar el desempeño del personal y convertirse en un obstáculo para la competitividad y proyección institucional a largo plazo. De acuerdo con el estudio de X. García (2025) en la empresa pública de Ecuador se demuestra que el ambiente físico y las herramientas son la fuerza que impulsa el desempeño mejorando la ejecución de las tareas hasta un 94,12% y la dedicación laboral un 90% cuando los trabajadores perciben que tienen lo necesario para realizar sus labores, estos niveles de porcentaje altos respaldan el argumento; cuando un trabajador dispone de ambientes apropiados y tecnología, su capacidad de respuesta es mayor.

En la categoría de recompensas se concentra el punto bajo en el sistema de ascensos con una media de 3,03, y en la remuneración un valor de 3,11, evidenciando una satisfacción limitada y percepciones distintas entre el personal, donde la falta de

incentivos definidos por la falta de una trayectoria de crecimiento y compensación percibida como justa en relación con el esfuerzo realizado. En este contexto, Llaure (2025), puntualiza que la política de compensación deficiente incrementa la insatisfacción y la rotación del personal con efectos sobre la estabilidad operativa. De manera complementaria, M. Bravo et al. (2024), exponen que las estrategias en las instituciones deben centrarse en el salario emocional, implementando programas de reconocimiento y flexibilidad que refuercen el bienestar psicológico, donde el uso de incentivos no económicos hace que el personal se sienta valorado y decida permanecer en la empresa por el ambiente de crecimiento que se le ofrece.

Las subdimensiones de carga y jornada laboral, se destaca la flexibilidad del horario con el valor alto de 3,84, estableciendo que el personal percibe un entorno favorable para conciliar sus actividades, sumado a una distribución equitativa de tareas de 3,79 que evita la sobrecarga. Según Dávila & Agüero (2021), la capacidad de la gerencia para alinear las condiciones de jornada con las necesidades del trabajador permite que se encuentren satisfechos y tienden a ser leales y trabajar con entusiasmo las tareas fijadas, aumentando la probabilidad de alcanzar el éxito organizacional y prestar servicios de mayor calidad. Ibarra et al. (2021) muestra una contradicción en el ámbito público: donde la legislación ecuatoriana, mediante el contrato temporal, promueve la inestabilidad y la precariedad del trabajador, la administración interna podría reducir este efecto. Por lo cual, la inestabilidad legal de los contratos temporales provoca un miedo que obstaculiza el crecimiento profesional.

Tablas cruzadas Clima Laboral

Para explorar la relación entre los componentes que forman parte del entorno laboral, se determina la siguiente tabla cruzada que conecta las subdimensiones de apoyo social y ambiente físico, comprendiendo cómo la percepción de los recursos materiales y el entorno de infraestructura se vincula con la calidad de apoyo humano y la colaboración con el MIES Zona 1.

Tabla 5.

Tabla cruzada apoyo social vs ambiente físico

Tabla cruzada SubD_Apoyo_Social*SubD_Ambiente_Fis														
Recuento														
SubD_Apoyo_Social	SubD_Ambiente_Fis												Total	
	1,00	1,33	1,67	2,00	2,33	2,67	3,00	3,33	3,67	4,00	4,33	4,67		5,00
1,332	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	
1,670	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	
2,001	0	0	2	0	1	1	0	0	1	0	0	0	6	
2,330	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	
2,671	0	0	0	0	1	2	1	0	2	0	0	0	7	
3,000	0	0	1	0	2	2	1	2	2	3	0	0	13	
3,330	0	0	0	1	3	3	5	5	3	3	1	0	24	
3,670	0	0	2	0	0	7	7	7	6	0	3	0	32	
4,000	1	0	2	4	6	4	30	20	64	19	5	2	157	
4,330	0	0	0	1	1	8	10	6	43	40	6	4	119	
4,671	0	0	0	0	3	4	4	10	26	20	23	13	104	
5,000	0	1	0	1	3	4	3	2	20	16	23	201	274	
Total	5	1	2	7	7	20	35	61	52	169	101	61	220	741

El análisis de la tabla cruzada entre apoyo social y ambiente físico muestra una relación que es positiva, donde el mayor nivel de satisfacción se concentra en la calificación máxima de cinco puntos, registrada por los trabajadores que valoran ambas subdimensiones, esta tendencia se mantiene en la valoración de cuatro puntos con un grupo de 64 colaboradores que refuerzan la percepción de un entorno laboral en el ámbito social como condiciones materiales, en cuanto a los niveles de insatisfacción es la minoría identificando 2 casos que califican con 1,33 en el apoyo social y 1 en el ambiente físico, mismas que no representan una debilidad estructural son casos aislados a la población.

Laguna & Octavio (2024) Declaran que la articulación entre los espacios y recursos de trabajo con buen funcionamiento fortalecen el trabajo colaborativo y la comunicación. Por tanto, el nivel de concentración de respuestas en los niveles superiores refiere que la institución ha alcanzado un equilibrio en donde el respaldo social de los compañeros y jefes inciden en la percepción del ambiente físico, consolidando un clima laboral encaminado al desempeño y la eficiencia. Zhenjing et al. (2022) establece que los espacios actúan como el factor del rendimiento, explicando el 63% de la variabilidad en la productividad de los empleados, lo que implica que el empleado muestra mayor lealtad al sentir apoyo en su área. Esta investigación determina que cada mejora en el entorno físico y social incrementa la capacidad de esfuerzo en 0,55 unidades, confirmando que la motivación y el bienestar laboral es importante para que el logro de objetivos sea continuo y se sostenga en altos niveles a lo largo del tiempo.

Normalidad Clima Laboral

Se presentan las pruebas de normalidad, las cuales permiten decidir si el análisis de la relación entre variables debe realizarse mediante pruebas paramétricas o no paramétricas.

Tabla 6.

Normalidad clima laboral

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
VARI_CLIMALA	,078	741	,000	,950	741	,000
B						

a. Corrección de significación de Lilliefors

Para el análisis de normalidad de la variable Clima Laboral, se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov, obteniendo un estadístico de 0,78, con una significancia de 0,00,

por otro lado, Shapiro – Wilk con un estadístico de 9,50 y una significancia de ,000, son valores inferiores al nivel crítico de 0,05, rechazando la hipótesis nula, estableciendo que los datos no tienen una distribución normal. Al respecto, Hair & Sabol (2025), explican que ante problemas complejos que involucran múltiples variables es necesario que se apliquen otras pruebas que no sean tradicionales.

Por consiguiente, dado que la naturaleza de la distribución y complejidad de las variables analizadas, se justifica el uso estadístico no paramétrico, empleando el coeficiente de correlación de Rho de Spearman para determinar la relación entre las dimensiones del estudio.

Correlaciones Clima Laboral

Tabla 7.
Rho Spearman clima laboral

Correlaciones			SubD_Apo yo_Social	SubD_Jera rquia_Res	SubD_Am biente_Fis	SubD_Re compensa	SubD_Carga L_JornadaL
Rho de Spea rman	SubD _Apo yo_Soc ial	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000	,783**	,709**	,558**	,526**
		N	722	722	722	722	722
	SubD _Jerar quia_ Res	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,783**	1,000	,703**	,490**	,512**
		N	722	722	722	722	722
	SubD _Amb iente_ Fis	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,709**	,703**	1,000	,615**	,575**
		N	722	722	722	722	722
	SubD _Reco mpensa a	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,558**	,490**	,615**	1,000	,709**
		N	722	722	722	722	722

SubD	Coeficiente	,526**	,512**	,575**	,709**	1,000
_Carg	de					
aL_Jo	correlación					
rnada	Sig.	,000	,000	,000	,000	.
L	(bilateral)					
	N	722	722	722	722	722

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

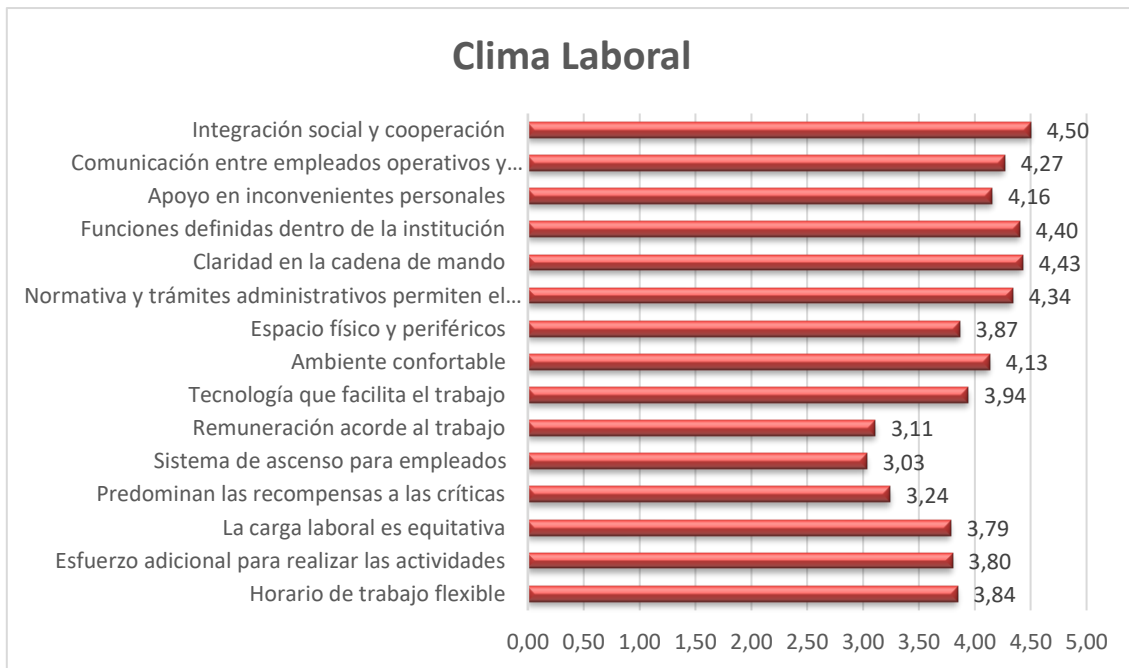
Los resultados de la prueba de Rho de Spearman demuestran que las dimensiones del clima laboral mantienen una correlación positiva significativa de $p < 0,01$, destacando la relación entre apoyo social con la jerarquía y responsabilidad de 0,783, así como el apoyo social y el ambiente físico con un valor de 0,709, correlaciones que se clasifican como fuertes, por ende, existe una estructura organizacional y soporte sólido entre compañeros que potencian el bienestar en el entorno físico. En ese sentido, Dávila & Agüero (2021), señalan que las organizaciones tienen relación entre la satisfacción y el desempeño, donde el respaldo de la gerencia y la comunicación actúan como medios que permitan cumplir con los objetivos de la empresa, además, de las aspiraciones personales fortaleciendo la lealtad y el entusiasmo por el trabajo.

Por otro lado, se observan asociaciones de intensidad moderada entre el apoyo social y jornada laboral con 0,526 y entre la jerarquía y la recompensa de 0,490, convirtiéndose en los valores bajos de las correlaciones, son representativos, existe menor intensidad en el sistema de compensación y gestión de horarios, demostrando la necesidad de mejorar las políticas administrativas. Donde Llaure (2025), advierte que la ausencia de sistemas de recompensa transparente y equitativos limita el clima laboral porque el trabajador necesita percibir una justicia remunerativa y de crecimiento real para que su motivación sea sostenible. Esta circunstancia se relaciona con lo indicado por Chiang et al. (2021), quienes mencionan que la compensación suele ser el aspecto con la calificación baja en las organizaciones, logrando apenas un 2,53 en su escala, esta insuficiencia en la compensación y las escasas opciones de desarrollo, valoradas con 2,93, crean un notable

contraste con la satisfacción que proporciona el equipo de trabajo, por ende, si bien el respaldo de los colegas contribuye a afrontar el día a día, la falta de incentivos económicos concretos impacta en la percepción general del clima.

Análisis general Clima laboral

Figura 1.
Análisis general clima laboral



El análisis general del Clima Laboral es positivo, donde la integración social y cooperación tiene una media de 4,5, y la claridad de la cadena de mando de 4,43 se rigen como pilares sólidos en la organización, donde demuestra una cultura institucional basada en la cohesión del respeto a la estructura jerárquica, facilitando la operatividad diaria. Al respecto, Vasumathi et al. (2025), mencionan que cuando una cultura promueve una misión compartida y el reconocimiento del esfuerzo colectivo, eleva la percepción de calidad del entorno laboral, impactando en el desempeño del personal, actuando las

relaciones humanas como un soporte emocional que compensa otras carencias administrativas.

El punto bajo se localiza en los indicadores de incentivos en el sistema de ascensos con 3,03 y la remuneración de 3,11, representando una debilidad porque los trabajadores valoran el ambiente social, se sienten desmotivados por la falta del crecimiento y compensación económica que perciban como justa.

Ante esta situación establece Rosário et al. (2024), quienes afirman que solo el 7,72% de las organizaciones logra obtener apoyo en todos los períodos, lo que demuestra la dificultad para acceder a incentivos de forma regular. Por ende, la baja periodicidad de los apoyos restringe la capacidad de crecimiento, demostrando que cuando los sistemas de compensación o incentivos no son continuos ni accesibles, se disminuye la probabilidad de alcanzar un progreso de los trabajadores.

De igual manera, se observa un equilibrio operativo en la flexibilidad de horario de 3,84 y el uso de tecnología para el trabajo de 3,94, factores que ayudan a mitigar los bajos salarios, no obstante, para transformar que el clima laboral sea aceptable y excelente, la gerencia debe enfocarse en la transparencia retributiva. Como señalan Campos & Pinglo (2024), el salario emocional es importante, porque deben priorizar una gestión que valore el capital humano mediante recompensas coherentes con el desempeño individual para mantener la estabilidad de la empresa corrigiendo las políticas de pago. Esta idea se complementa con lo que mencionan A. Quispe & Quispe (2021), mencionando que el teletrabajo se ha convertido en una necesidad para que las instituciones públicas sigan funcionando, donde la utilización de plataformas y redes digitales proporciona una versatilidad que ayuda a actualizar el desempeño laboral. Por

lo cual, el uso de tecnología y tener instrucciones para las actividades facilita el trabajo en cualquier lugar, generando beneficios que fortalecen la organización.

Variable Motivación

Logro

Se evalúa la capacidad de los servidores para enfrentar desafíos, su autonomía en la toma de decisiones y la calidad de la retroalimentación que reciben.

Tabla 8.
Variable motivación – logro

Subdimensión	Indicadores	Media	Desv. estándar	Varianza
Orientación al reto	Objetivos acordes con metas personales y profesionales	4,23	0,785	0,616
	Decisiones independientes contribuyen al crecimiento profesional	4,19	0,819	0,671
	Tareas mayor dificultad hasta culminarlas	4,55	0,636	0,405
Búsqueda de retroalimentación	Recompensa para impulsar el aprendizaje	4,11	0,948	0,899
	Retroalimentación coherente y positiva	4,04	0,937	0,878
	Decisiones con incertidumbre de forma autónoma	3,88	0,912	0,832

La entidad se apoya en una motivación enfocada en alcanzar metas, donde la tenacidad ante desafíos que muestra el valor alto de 4,55 establece que el equipo sostiene el esfuerzo en situaciones complejas, de igual manera, la concordancia entre los objetivos de la institución y las metas individuales presentan una media de 4,23 estableciendo coherencia entre las expectativas personales y el objetivo de la organización. En ese sentido, Acosta, Lambert, López, et al. (2021), plantean que el vínculo entre motivación, logro y desarrollo humano es importante impulsando el empoderamiento psicológico y la

confianza en las propias capacidades donde la claridad de las metas y la constancia de cumplimiento favorecen la transición hacia un clima organizacional orientado al apoyo mutuo y crecimiento personal. Esta noción se relaciona con Abid Marzuki et al. (2020), quienes afirman que la cultura corporativa y la motivación por el éxito son los impulsores del comportamiento innovador en el ámbito público. De acuerdo con su investigación, la motivación de logro actúa como un vínculo que fortalece la influencia de los valores institucionales en el rendimiento del personal, logrando una media de 4,2 en este aspecto, donde al promover el anhelo de excelencia y la responsabilidad individual dentro de una organización, se crea un entorno creativo y comprometido.

Por otro lado, la decisión con incertidumbre de forma autónoma obtiene una valoración de 3,88 y la retroalimentación de 4,04 perteneciendo ambos parámetros positivos sin una debilidad extrema. Villasana & Sánchez (2022), coinciden que la autonomía es un rasgo decisivo para la satisfacción laboral, donde los profesionales en entornos de servicios tienden a desarrollar mayores niveles de compromiso cuando disponen un margen de decisión en la ejecución de las funciones y se desenvuelven en contextos organizacionales que estimulan la innovación, la iniciativa personal y la percepción de competencia profesional. Esta idea se basa con lo expuesto por Park & Choi (2020), que sostienen que la retroalimentación del supervisor potencia el rendimiento individual en hasta un 4,76 al establecer las metas, donde este efecto aumenta cuando hay una autonomía de 3,03, lo que facilita al trabajador hacer elecciones personales.

Afiliación

La dimensión mide cual es el grado de conexión emocional, el compromiso y el sentido de unidad que los servidores mantienen con la institución y sus equipos de trabajo.

Tabla 9.

Variable motivación – afiliación

Dimensiones	Indicadores	Media	Desv. estándar	Varianza
Sentido de pertinencia	Integración marcada por buenas relaciones con los demás	4,13	0,795	0,632
	Participación en el trabajo	4,31	0,697	0,486
	Identificación con la pertenencia de la institución	4,67	0,525	0,276

El valor alto identificado es la pertenencia con la institución con una media de 4,67 guardando coherencia con lo planteado por Chunga & Escuza (2022), quienes señalan que la adhesión a la compañía se asocia con la satisfacción laboral donde se debe fortalecer el vínculo emocional del trabajador contribuyendo a un desempeño sostenido en el tiempo. Esta propuesta se respalda con Pérez & Campana (2020), quienes hallaron una conexión positiva y robusta de 0,704 entre el sentido de pertenencia y la felicidad de los empleados, señalando que la implicación y la conexión con la empresa son elementos que incrementan el bienestar de los empleados y cuando una persona se siente como parte de la organización, su motivación se incrementa, haciendo que el ambiente laboral sea productivo.

Por otro lado, el indicador de integración a través de buenas relaciones tiene una media de 4,13 registrándose como el puntaje bajo, evidenciando la necesidad de mejorar la interacción cotidiana. Desde la perspectiva de Chiang et al. (2021), la satisfacción laboral se construye a partir de la calidad de las relaciones interpersonales, por lo que una integración social frágil puede debilitar el sentido de pertinencia, por ende, la ausencia de

vínculos entre compañeros puede generar un desgaste emocional y afectar la disposición del trabajador en sus labores. Siguiendo esta noción, Hameduddin & Lee (2021), sostienen que la percepción del trabajador sobre la identidad de su organización es el motor de su compromiso laboral 0,76, estableciendo que cuando el trabajador percibe un vínculo entre sus valores personales y la misión de su labor, se genera una identificación que impulsa su energía diaria, confirmando que fortalecer la imagen interna y la unidad del equipo es necesario puesto que sin esa identidad común, el ánimo y la conexión emocional con la organización se pierden con rapidez.

Poder

Tabla 10.

Variable motivación – Poder

Dimensiones	Indicadores	Media	Desv. estándar	Varianza
Reconocimiento de autoridad	Aliento hacia el logro de resultados	4,08	0,985	0,970
	Lineamientos y comunicación de los jefes	4,54	0,586	0,344
	Identificación con líderes institucionales	4,31	0,705	0,496
Control y toma de decisiones	Realizar propuestas de mejora	4,09	0,816	0,667
	Libertad para realizar las tareas de manera adecuada	4,19	0,756	0,572
	Satisfacción con los resultados en el trabajo	4,49	0,610	0,372

Los lineamientos y la comunicación de los jefes muestran una media de 4,54 estableciendo claridad en las instrucciones como una de las principales fortalezas del liderazgo en la entidad. De acuerdo con Duarte et al. (2026) una comunicación transparente incide en el desempeño porque facilita la coordinación del trabajo y generando un clima de confianza, reforzando el sentido de pertinencia y repercute en la eficiencia operativa. En esta misma dirección, Feyz et al. (2020) destacan que la transparencia en el canal y la sinceridad son la base de la confianza del grupo. Su

esquema, estructurado en 18 categorías, enfatiza que emplear mensajes directos y un tono apropiado previene confusiones en las orientaciones, donde determinan que competencias como la escuchar y la consistencia moral facilitan un flujo de información, es decir, una comunicación es lo que traduce que la coordinación sea eficiente y el entorno laboral se mantenga fuerte.

El aliento hacia el logro de resultados mantiene una valoración favorable de 4,08, con un espacio de mejora en el acompañamiento motivacional. Arauco et al. (2024), señalan que las metas deben ir acompañadas de reconocimiento y retroalimentación para sostener el compromiso personal, donde la ausencia de estímulos al logro puede debilitar la motivación lo que resulta necesario fortalecer prácticas que valoren los esfuerzos y resultados individuales, favoreciendo el involucramiento y desempeño organizacional. De acuerdo con Anowa & Chansa (2026), la efectividad del rendimiento es mayor cuando proviene de la iniciativa propia; de hecho, un 70% de los empleados del estudio afirmó que su productividad se basa en esa motivación interna, estableciendo una sensación de competencia laboral del 81% y la percepción de que la actividad posee un propósito genuino 78% elementos de la productividad, incluso si la remuneración no es la mejor. Notaron que gestos sencillos, como valorar y tener la autonomía para decidir, impactan en el estado emocional del equipo.

Tablas cruzadas motivación

Tabla 11.

Tabla cruzada motivación orientación al reto vs sentido de pertenencia

Tabla cruzada SubD_OrientacionR*SubD_Sentido_PT										
Recuento										
SubD_OrientacionR	SubD_Sentido_PT									Total
	2,00	2,67	3,00	3,33	3,67	4,00	4,33	4,67	5,00	
1,33	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
2,33	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2
2,67	2	0	0	2	0	0	3	0	0	7
3,00	0	0	1	2	5	0	2	0	2	12
3,33	0	2	0	3	5	5	1	0	1	17
3,67	0	1	4	4	4	11	7	4	6	41
4,00	0	3	2	3	2	91	45	10	1	157
4,33	0	0	0	4	9	30	53	24	14	134
4,67	0	0	0	0	4	13	21	27	31	96
5,00	0	0	1	2	1	9	24	25	212	274
Total	2	6	8	21	30	159	158	90	267	741

En la tabla 11 se identifica una correlación positiva directa entre la disposición de los servidores para enfrentar desafíos y su vínculo afectivo con la organización, se observa una concentración de 212 trabajadores que califica con el puntaje máximo de 5, estableciendo que la motivación se nutre del compromiso institucional a medida que el trabajador fortalece su identidad con la empresa, desarrolla resiliencia y tenacidad para culminar las tareas de alta dificultad.

Se alinea con lo planteado por R. E. B. López et al. (2024), quienes sostienen que la identificación organizacional actúa como un canalizador del desempeño laboral y el comportamiento proactivo, donde la pertenencia genera un estado de satisfacción que transforma el desafío en una meta compartida reduciendo la percepción de carga laboral. Este elemento se conecta con lo descubierto por Torres & Espino (2021), quien evidencia que la identificación con la empresa y la satisfacción van de la mano con una correlación de 0,704. Por lo cual, cuando una persona se siente parte del grupo, su motivación

aumenta y se dedica de lleno a los objetivos. En la realidad, esa conexión emocional es el impulso que lleva a las personas a esforzarse y a mantenerse firmes ante cualquier desafío.

Normalidad Motivación

Tabla 12.

Normalidad motivación

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
VAR2_MOTIV	,114	741	,000	,922	741	,000
A						
a. Corrección de significación de Lilliefors						

El estadístico de Kolmogorov – Smirnov tiene un valor de 0,114 con una significancia de 0,00. De igual manera, la prueba de Shapiro – Wilk respalda el comportamiento con un estadístico de 0,992 y significancia de 0,000, debido que ambos valores son inferiores al umbral de 0,05 se descarta la hipótesis nula de normalidad.

Esto significa que la motivación en la organización se reparte de forma homogénea entre los trabajadores porque no hay sesgos originados por las puntuaciones altas de los indicadores, en este contexto, Hair & Sabol (2025), menciona que es necesario recurrir a otras pruebas estadísticas no paramétricas, como el coeficiente Rho de Spearman para determinar la conexión de las variables con la Motivación.

Correlaciones Motivación

Tabla 13.

Rho Spearman motivación

Correlaciones		SubD_Orientac ionR	SubD_Busqueda_ Retro	SubD_Sentido PT	SubD_Reco AU	SubD_Control TD
SubD_Ori entacionR	Coefficiente de relación	1,000	,698**	,698**	,647**	,691**
	Sig. (bilateral)	.	,000	,000	,000	,000
	N	741	741	741	741	741
SubD_Bu squeda_R etro	Coefficiente de relación	,698**	1,000	,729**	,617**	,695**
	Sig. (bilateral)	,000	.	,000	,000	,000
	N	741	741	741	741	741
SubD_Se ntido_PT	Coefficiente de relación	,698**	,729**	1,000	,757**	,753**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	.	,000	,000
	N	741	741	741	741	741
SubD_Re co_AU	Coefficiente de relación	,647**	,617**	,757**	1,000	,786**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	.	,000
	N	741	741	741	741	741
SubD_Co ntrol_TD	Coefficiente de relación	,691**	,695**	,753**	,786**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	.
	N	741	741	741	741	741

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

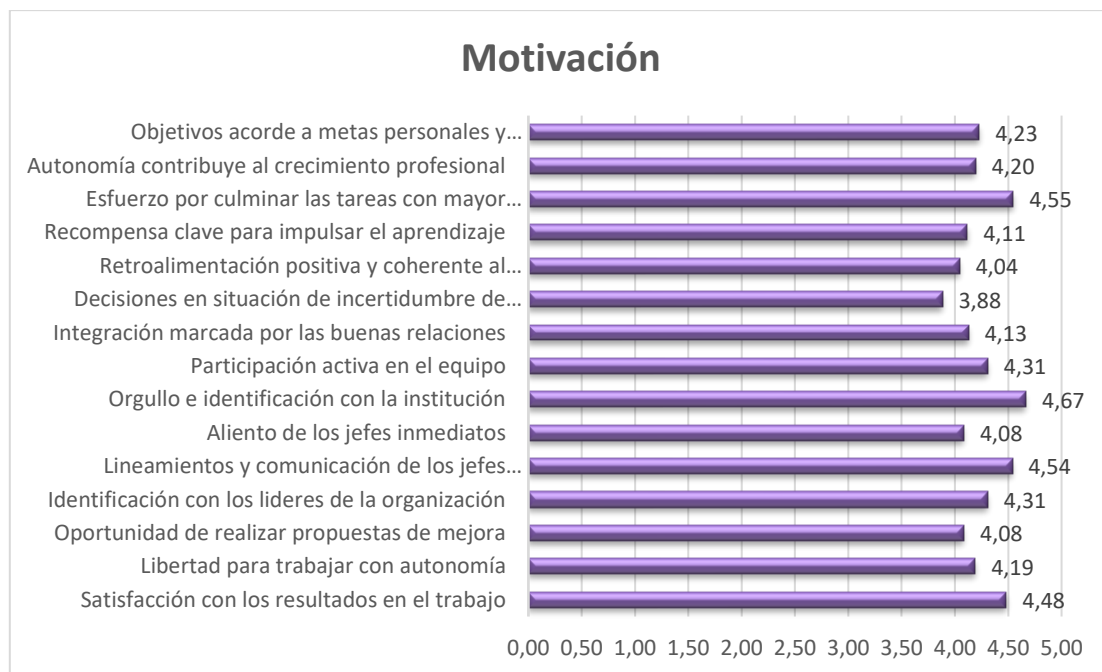
Se observa que las relaciones altas son entre el control/toma de decisiones y el reconocimiento a la autoridad con una valoración de 0,786, por lo cual, el personal se siente capaz de proponer mejoras y decidir debido que los jefes los alientan y les dan lineamientos claros. De acuerdo con Arauco et al. (2024), ocurre cuando el liderazgo respalda y da autonomía encendiendo el compromiso del trabajador haciendo que cumpla las órdenes y se sienta motivado para sus tareas.

Por otra parte las conexiones entre la búsqueda de retroalimentación con la orientación al reto son las bajas con 0,617 y 0,647, siguen siendo importantes, al momento de enfrentar desafíos nace de cada persona de igual manera la retroalimentación. Como establece Duarte et al. (2026), la motivación intrínseca es la curiosidad por aprender y

resolver problemas, donde el aliento de los jefes es importante pero la tenacidad del equipo se mantiene viva cuando se genera un espacio de crecimiento y aprendizaje por cuenta propia. Coincide con lo propuesto por Park & Choi (2020) quienes mencionan que la retroalimentación es útil al resolver incertidumbres sobre los objetivos, según sus datos, el rendimiento asciende a 4,76 cuando el líder ofrece instrucciones pero esto es positivo si hay un nivel de autonomía de 3,03. Por lo cual, no basta con detallar qué al hacer es necesario ofrecer la libertad requerida para que el trabajador aplique esa información y haga sus propias decisiones.

Análisis general Motivación

Figura 2.
Análisis general motivación



Los niveles altos de motivación se concentran en la identificación con la pertenencia institucional con una media de 4,67 y la claridad en los lineamientos y comunicación de los jefes de 4,57, estableciendo que el personal actúa como un ancla

emocional para sus labores. En base a lo mencionado, Scheide Miller & Giblin (2024), señalan que un alto sentido de pertenencia eleva la satisfacción laboral y es el principal antídoto contra la rotación de personal, asimismo, se complementa con la perseverancia ante tareas de alta dificultad con una media de 4,55 por ende la estructura de comunicación es buena lo que permite que el equipo mantenga el esfuerzo incluso si las metas son ambiciosas. De acuerdo con Dieser (2025), para que el talento se mantenga en las instituciones públicas se encuentra en la vinculación emocional la institución debe ofrecer estabilidad y que sus metas personales coincidan con los valores de la empresa en la que trabajan. Cuando ese vínculo emocional es fuerte, haciendo que el equipo sea firme y tenaz.

En un rango intermedio se sitúan indicadores como la identificación con líderes institucionales 4,31, participación en el trabajo 4,31 y la alineación con las metas personales y profesionales 4,23, valores que establecen que la organización el capital intelectual es valorado como activo estratégico. Según Quiroz et al. (2021), las oportunidades de desarrollo profesional son motivadores intrínsecos que sostienen el rendimiento a largo plazo, hecho que refuerza con la libertad de realizar tareas con una puntuación de 4,19 evidenciando que existe un equilibrio entre la guía directiva y la ejecución autónoma permitiendo que los colaboradores usen sus habilidades. Esta postura coincide con lo que Janiukštis et al. (2024) donde, el 81% de los empleados de su estudio rinde mejor cuando puede usar sus habilidades al completo, y el 72% valora tener la libertad de decidir la forma de realizar sus labores, destacando que, además del salario, lo que retiene a una persona en su empleo es sentir competencia y disponer de autonomía en sus decisiones.

Los puntajes bajos, son las decisiones con incertidumbre de forma autónoma de 3,88 y la retroalimentación positiva 4,04, marcan la ruta para futuras intervenciones psicosociales, son valores positivos se establece una dependencia del soporte jerárquico para actuar donde no son previstos. Sahadev et al. (2024), mencionan que la falta de autonomía ante la incertidumbre limita el empoderamiento psicológico, factor que consiste que los trabajadores en formación deben asumir los riesgos con ello fortalecer la retroalimentación es vital para que puedan resolver los inconvenientes que se presenten. Esta posición se apoya en Rokhmatu et al. (2024), quienes argumentan que el rendimiento depende del conocimiento del empleado y también de cuánto disfruta su trabajo. De acuerdo con su investigación, la satisfacción laboral funciona como un puente: cuando el equipo recibe una adecuada formación y se siente impulsado, su desempeño mejora porque se siente confiado y satisfecho.

Análisis general de variables

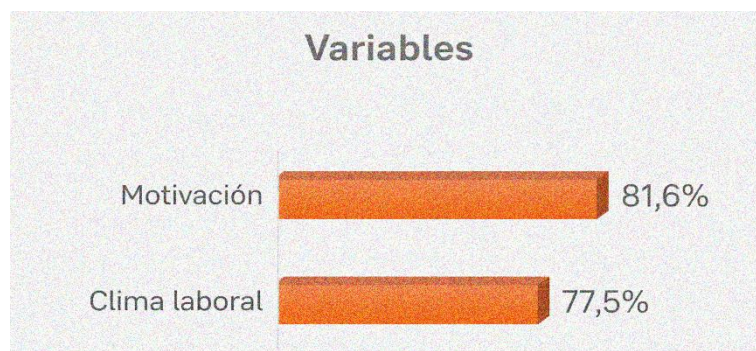
Tabla 14.

Análisis general de variables

Variables	Porcentajes
Clima laboral	77,5%
Motivación	81,6%

Figura 3.

Análisis general de variables



El estudio de la eficacia a nivel institucional revela que la motivación es el principal motor de la energía psicológica para los 741 trabajadores de la institución, y trasciende en el trabajo. Los diagnósticos organizacionales revelan indicadores sólidos en las áreas estratégicas de la administración del talento humano, como es el clima laboral, que alcanza el 77.5%. Esto crea un entorno positivo y saludable para realizar las labores. No obstante, es la motivación la que llega a un nivel de 81.6%, lo que evidencia el deseo y energía de los trabajadores para progresar hacia la consecución de las metas institucionales. Según la perspectiva de McClelland, este parámetro señala que la organización posee una estructura balanceada que mantiene constantemente el impulso hacia el éxito y el bienestar del equipo. Esto hace que la estabilidad en el trabajo sea un estímulo efectivo para la productividad y el desarrollo conjunto, sin importar las restricciones de los sistemas de incentivos financieros externos.

Para mantener y potenciar estos resultados, es necesario que la empresa refuerce la trayectoria administrativa, utilizando el nivel académico del personal y su estabilidad laboral, por tanto, sostener los canales de comunicación directa y un liderazgo colaborativo que siga promoviendo el sentido de pertenencia también, se propone homogeneizar los procedimientos de reconocimiento formal para motivar el rendimiento excepcional y fomentar iniciativas de bienestar que eviten el agotamiento emocional ante las demandas operativas, se considera que la colaboración, la motivación y la eficiencia permanezcan como fundamentos de la gestión institucional.

Análisis clima laboral vs motivación

En el ámbito organizacional, la motivación y el clima laboral se manifiestan como un sistema de retroalimentación. El clima, al reflejar las percepciones de los colectivos

sobre el entorno y las políticas, y la motivación, por otro lado, constituye una fuerza interna que motiva al empleado a alcanzar objetivos. De acuerdo con Acosta et al. (2021), las relaciones entre estos componentes son psicosociales, en las que las relaciones interpersonales y la organización estructural actúan como elementos que favorecen el empoderamiento y la autoconfianza de las personas. A continuación se presenta la prueba de Pearson de estas dos variables.

Tabla 15.
Relación clima laboral y motivación

Correlaciones		VAR1_CLIMALAB	VAR2_MOTIVA
VAR1_CLIMALAB	Correlación de Pearson	1	,801**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	741	741
VAR2_MOTIVA	Correlación de Pearson	,801**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	741	741

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

El análisis estadístico, realizado a través del coeficiente de correlación de Pearson, revela una relación entre las variables examinadas. El valor de significancia bilateral de (,000) se encuentra bajo del nivel crítico de umbral de 0,05, esto permite rechazar la hipótesis nula y genera un respaldo centrado en que la relación observada es estadísticamente significativa y no producto del azar. Ahora, respecto a la intensidad la tabla muestra que el coeficiente hallado ($r = 0,801$) refiere una correlación positiva, esto muestra una evidencia proporcional entre las dos variables. En la muestra analizada de los 741 colaboradores, el descubrimiento establece que existen mejores condiciones laborales que se asocian directamente con mayores niveles de motivación en el trabajo.

Este comportamiento sugiere que es posible analizar desde una perspectiva organizativa, en donde el entorno laboral funciona como respaldo estructural y emocional

del desempeño, por tanto, Andrade et al. (2021) manifiestan que la motivación es la interacción entre elementos internos y externos, porque al ofrecer un contexto motivacional, de autonomía y objetivos se potencia la constancia y orientación del comportamiento hacia mejores estándares de rendimiento institucional.

Desde la óptica de las necesidades sociales, las propuestas de Acosta et al. (2021), ayudan a entender la relación al señalar que un contexto organizacional positivo favorece la satisfacción del deseo de éxito. La existencia de sistemas de feedback, reconocimiento y actividades con un grado apropiado de dificultad genera un entorno donde el empleado halla oportunidades genuinas para aumentar su rendimiento y evaluar sus habilidades.

Análisis Entrevista

Variable Clima Laboral

El Clima Laboral en el MIES Zona 1 tiene una estructura organizacional sólida burocrática, se identifican tres dimensiones: relaciones interpersonales enfocadas en la comunicación y jerarquía, existe una brecha entre la normativa y las operaciones debido a que la comunicación es afectada por tecnicismos y excesiva jerarquización ralentizando el flujo de información. Las condiciones laborales físicas son óptimas como el ambiente emocional está bajo presión debido a que la carga laboral genera estrés y ansiedad, aun así las relaciones interpersonales son sanas, la formalidad y reconocimiento, debido a que existen manuales definidos que permite brindar seguridad al trabajador respecto a sus funciones, el reconocimiento es simbólico o verbal debido a la naturaleza de la gestión pública esto transpone a la satisfacción a factores no monetarios.

Dimensión Relaciones Interpersonales

En las relaciones interpersonales se nota una gran cohesión entre los niveles estratégicos y operativos, la elevada especialización técnica del liderazgo se comunica permitiendo que los objetivos sean entendidos y con exactitud en toda la cadena de mando, la organización actual facilita una rápida toma de decisiones y una comunicación de órdenes, lo que establece un ambiente laboral profesional y eficiente, debe fortalecer su sistema de comunicación y sistema de transmisión de información debido al exceso de jerarquía.

Dimensión Condiciones Laborales

El ambiente físico es adecuado, la distribución de tareas es equitativa, lo que ayuda a conservar la armonía laboral y promueve una cooperación en las actividades cotidianas, la precisión en la determinación de roles, sustentada por normativas y documentos técnicos, que ofrecen una completa confianza legal y protección al trabajador. El sistema de reconocimiento, sustentado en logros verbales y acreditaciones oficiales, es apreciado por el personal, reforzando el sentido de pertenencia en el contexto del sector público, aun así es necesario que se impulse el bienestar emocional para evitar conflictos, estrés o ansiedad en los trabajadores.

Variable Motivación

La motivación de los empleados no depende de incentivos externos porque se ancla al sentido del deber y realización profesional, resaltando la autoeficacia de los trabajadores debido a su alta motivación de logro, calificando su desempeño entre 8-9, miran al trabajo como fuente de aprendizaje continuo, existe afiliación porque toman en cuenta

cómo su trabajo impacta a la ciudadanía esto muestra que la motivación está ligada a la trascendencia social de sus funciones, la dimensión de poder en la cual predomina el liderazgo de proximidad esto porque el liderazgo inmediato es un factor positivo, la apertura al diálogo, el feedback que compensa la rigidez del sistema organizacional.

Logro

Existe un elevado grado de cumplimiento (8-9/10), basado en la autoevaluación, evaluación por jefes inmediatos y la mejora continua, asimismo, los trabajadores aprecian el aprendizaje y la adquisición de nuevas competencias, sin embargo, hay una limitación estructural: la ausencia de trayectorias profesionales o promociones, lo que podría frenar la motivación a largo plazo.

Afiliación

Los empleados entienden que su trabajo individual como la planificación y ejecución de presupuestos influye en el éxito de la institución, además, existe una evidente dedicación al servicio del "cliente externo" (la ciudadanía), lo que otorga mayor sentido a sus funciones.

Poder

Los superiores directos es democrático y accesible, la retroalimentación fundamentada en el respeto y la receptividad a nuevas propuestas ayuda en cierta medida a mitigar la rigidez jerárquica mencionada en el clima laboral, haciendo que el empleado se sienta escuchado y tomado en cuenta.

Clima Laboral y Motivación

En este sentido la variable Motivación presenta indicadores sólidos que el Clima Laboral, la motivación se mantiene en niveles altos gracias al compromiso personal de sus miembros y buenas relaciones con los jefes inmediatos, mientras que el clima tiene puntos con algo de debilidad como el estrés, distorsión de la información y lentitud jerárquica.

Conclusión general

En síntesis los resultados demuestran una relación significativa entre la variable clima laboral y la variable motivación del talento humano del MIES Zona 1, las dos variables presentan indicadores con niveles favorables sin descartar los de rangos medios de satisfacción, como remuneración acorde a funciones y sistema de asensos pertenecientes a la primera variable y aliento hacia lograr los resultados en la variable dependiente, por ende, los trabajadores tienen niveles adecuados de motivación, sin embargo, las condiciones del entorno laboral aún presentan aspectos que deben ser mejorados que podrían influir en su desempeño y compromiso. Esto ayudaría a fortalecer el clima laboral y potenciaría la motivación del personal dentro de la institución.

Conclusiones Especificas

Las dimensiones identificadas con mayor preeminencia en el clima laboral son el apoyo social con la jerarquía y el ambiente de trabajo, abarcando indicadores como la integración, cooperación y feedback que permiten una participación equitativa empática, además, está presente el ambiente de trabajo confortable con buena valoración respecto a condiciones físicas, estas dimensiones permiten que el trabajo en la institución sea sostenible y eficaz debido a que los trabajadores cuentan con el soporte necesario para destacar su dedicación laboral.

Se determinó que el talento humano del MIES Zona 1 presenta niveles favorables de motivación porque destaca dimensiones importantes como la orientación al logro de resultados, el sentido de pertenencia institucional y la claridad en la comunicación de los lineamientos de los superiores, con un promedio acumulado de 81,6%/100%, donde

existe motivación por parte de los trabajadores pudiendo mantenerse y optar por la mejora continúa cumpliendo los objetivos institucionales.

A partir de la evidencia recopilada se conoce que el clima laboral con un promedio de 77,5% se relaciona con la motivación de los trabajadores con un rango de 81,6%, se confirma que el ambiente laboral influye en la motivación del talento humano. Las dos generan niveles favorables, existen mayores aspectos a mejorar en el clima laboral, con oportunidades de mejora, por consecuente esto incrementaría la motivación general e incluso el compromiso institucional, contribuyendo hacia una gestión interna y externa eficiente.

Recomendaciones

Conforme a los resultados y conclusiones que se plantearon las siguientes recomendaciones:

Se recomienda realizar revisiones periódicas de los objetivos estratégicos e indicadores de gestión que ayuden a monitorear el cumplimiento de las metas, implementando canales de comunicación que reduzcan el leve sesgo entre departamentos y niveles jerárquicos.

Se recomienda realizar reuniones y meetings de integración comunitaria interna para reconocer de manera simbólica, informal e incluso formal con placas de reconocimiento por antigüedad y destacarse generando un mayor valor agregado a los trabajadores.

Desarrollar programas de capacitación continua que fortalezcan competencias técnicas y softskills que contribuyan a un mejor desempeño laboral y atención a la ciudadanía.

Crear un canal de propuestas en donde los trabajadores puedan realizar sugerencias y propuestas para optimizar actividades, facilitar procesos y fortalecer la comunicación entre trabajadores administrativos y operativos.

Consolidar e impulsar los indicadores con mayor valoración tanto en el clima laboral como en la motivación, esto permitiría generar mayor productividad y eficiencia en el MIES Zona 1.

Bibliografía

Abid Marzuki, M., Tunas, B., & Mukhtadi, A. (2020). THE MEDIATING EFFECT OF ACHIEVEMENT MOTIVATION ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND INNOVATIVE BEHAVIOR IN PUBLIC SECTOR. *International Journal of Advanced Research*, 7(10), 1101–1110. <https://doi.org/10.21474/ijar01/9929>

Acosta, A., Lambert, A., López, R., & González, S. (2021). Motivación en empresas de servicios: Contribuciones desde la intervención psicosocia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 1–14. <https://www.redalyc.org/journal/290/29069612006/29069612006.pdf>

Acuerdo Ministerial Nro. MDT - 2023 - 088, 1 (2023). <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2024/01/AM-MDT-2023-088.pdf>

Anowa, B., & Chansa, C. (2026). Employee Motivation and Job Performance in the Public Sector: A Case Study of the Greater Accra Region, Ghana. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2026.29.1.0221>

Arauco, K. C., Enríquez, P., & Huachaca, A. R. (2024). Satisfacción laboral y productividad en el área de negocio de una entidad bancaria. *Revista Científica de La UCSA*, 11(1), 19–29. <https://doi.org/10.18004/UCSA/2409-8752/2024.011.01.019>

Berriel, M. E. (2021). *Entorno físico del espacio de trabajo y su impacto en el clima laboral de las organizaciones en México* [Universidad Autónoma de Puebla]. <https://hdl.handle.net/20.500.12371/14662>

- Bravo, L., Rodríguez, M., Ruiz, M., & Manrique, M. (2023). Clima organizacional en las pymes del sector comercio de la ciudad de Ayacucho. *Revista Venezolana*, 28(101), 171–184. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/39396/44362>
- Bravo, M., Vargas, D., & Amaya, G. (2024). Salario emocional: perspectiva organizacional en países de América Latina. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(107), 1130–1143. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/42084/48800>
- Cahuasqui, E. (2025). Medición del Clima Laboral de los Servidores Públicos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar. *Revista Científica Hallazgos21*, 10(1), 47–59. <https://doi.org/10.69890/hallazgos21.v10i1.687>
- Campos, R., & Pinglo, M. (2024). Influence of emotional salary on human talent retention: A case study in Cajamarca. *COODES*, 13(1), 1–14. http://scielo.sld.cu/pdf/cod/v13n1/en_2310-340X-cod-13-01-e823.pdf
- Chacón, E. (2023). *Los derechos de los trabajadores y el pago de horas extraordinarias, suplementarias y nocturnas en la modalidad de teletrabajo*. [UNACH]. <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/10981/1/Chac%C3%B3n%20Ca%C3%B1ar%20E.%20%282023%29%20Los%20derechos%20de%20los%20trabajadores%20y%20el%20pago%20de%20horas%20extraordinarias%20%20suplementarias%20y%20nocturnas%20en%20la%20modalidad%20de%20tel>

- Chiang, M., Hidalgo, J. P., & Gómez, N. (2021). Effect of job satisfaction and confidence on the organizational climate, through structural equations. *Retos(Ecuador)*, *11*(22), 339–352. <https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.10>
- Chiavenato, I. (2006). *La dinámica del éxito en las organizaciones* (R. Alayón, Ed.; Vol. 1). Mc Graw Hill Educación. <https://jgestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/comportamiento-organizacional-la-dinamica-del-exito-en-las-organizaciones-2-edicion-idalberto-chiavenato.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Companies. <https://jgestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf>
- Chonana, R. V., & García, M. A. (2023). Efecto del clima laboral en el compromiso organizacional de los trabajadores: Caso Hospital Universitario de Guayaquil 2022. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, *10*(3), 190–204. <https://doi.org/10.46677/compendium.v10i3.1219>
- Chunga, T., & Escuza, M. (2022). La importancia de la satisfacción laboral en el ámbito profesional: una revisión sistemática1. *Perspectivas En Psicología*, *19*(1), 163–181. <https://www.redalyc.org/journal/679/67980089011/html/>
- Creswell, J. (2022). *Mixed Methods Study Designs*. Pressbooks. https://jcu.pressbooks.pub/intro-res-methods-health/chapter/5-5-mixed-methods-study-designs/?utm_source=chatgpt.com

- Dávila, R., & Agüero, E. (2021). Motivación y satisfacción laboral en el desempeño del empleado en las organizaciones de la ciudad de Lima, Perú. *Visión Gerencial*, 219–222. <https://www.redalyc.org/journal/4655/465581823003/html/>
- Díaz, A. C. E. E., Arcos, J. A. B., Poblano, E. R., Reyes, R., & Alanís, J. (2020). Clima Organizacional bajo el Modelo Litwin y Stringer, Perspectiva Psicosocial en CIES. *Col Industrial, C.P*, 1(1).
- Dieser, K. (2025). Strategies to increase employee motivation in public administration. *World Journal of Advanced Research and Review*, 1155–1163. https://journalwjarr.com/sites/default/files/fulltext_pdf/WJARR-2025-1787.pdf
- Duarte, D., Carballo, O., & Benitez, J. (2026). Motivación laboral en trabajadores de empresas privadas de Saltos del Guairá Paraguay. *Ciencias Administrativas*, 27(168), 1–20. <https://www.redalyc.org/journal/5116/511682132003/html/>
- Ehrthart, M., & Schneider, B. (2022). Organizational Climate and Culture. *Research Encyclopedia of Psychology*, 1–7. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3103812>
- Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador. (2023). *Medición del clima laboral y cultura organizacional*. Clima Laboral.
- Estrada, D., & Venaza, N. (2024). *Estudio del clima laboral con enfoque en desarrollo profesional en la unidad de hemodiálisis Esmeraldas* [Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/a96e59b9-c5f1-452c-ae20-5262e4644921/content>

- Fernández Bacalla, A., Peter, J., De Rutte Gonzalez, E., Lorena, E., & Paucar, S. (2023). Productividad y motivación laboral en el personal de la municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza, Amazonas. *HORIZONTE EMPRESARIAL*, 10(1), 282–299. <https://doi.org/10.26495/rce.v10i1.2492>
- Feyz, M., Kiakojouri, D., Farrokhseresht, B., & Aghaahmady, G. (2020). Developing a Model of Communication Skills for Managers in the Public Sector. *Postmodern Openings*, 11(1Sup1), 61–77. <https://doi.org/10.18662/po/11.1sup1/123>
- Garcés, M., Padilla, C., & Cabrera, R. (2025). Relación entre los riesgos psicosociales a los que están expuestos el personal de salud con la baja productividad laboral | Magazine de las Ciencias: Revista de Investigación e Innovación. *Investigación e Innovación*, 10(1), 42–59. <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/magazine/article/view/3636>
- García, X. (2025). *Relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral: Caso de Estudio de una Empresa Pública Ecuatoriana*. 1(10), 1–15. <https://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/article/download/690/735?inline=1>
- Gil, R., Guler, A., Pardo, T. A., & Burke, G. B. (2019). Characterizing the importance of clarity of roles and responsibilities in government inter-organizational collaboration and information sharing initiatives. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101393. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101393>
- Hair, J., & Sabol, M. (2025). *Overview of Multivariate Data Analysis, An*. https://www.researchgate.net/publication/392967329_Overview_of_Multivariate_Data_Analysis_An

- Hameduddin, T., & Lee, S. (2021). Employee engagement among public employees: examining the role of organizational images. *Public Management Review*, 23(3), 422–446. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1695879>
- Herrera, J. (2019). *Influencia del clima laboral en el desempeño de los servidores públicos de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) ubicada en la ciudad de Quito*. Universidad Andina Simón Bolívar.
- Hoxha, S., & Ramadani, R. (2024). The Impact of Intrinsic Motivation on the Sustainable Extra-Role Performance with the Mediating Role of Job Engagement. *Sustainability* 2024, Vol. 16, 16(17). <https://doi.org/10.3390/su16177643>
- Ibarra, A. A., Gaspar, M. E., & Robles, G. C. (2021). El derecho a la estabilidad laboral en el servicio público ecuatoriano. *CIENCIAMATRIA*, 7(1), 383–393. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i1.541>
- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 45001 Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo — Requisitos con orientación para su uso*. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:45001:ed-1:v1:es>
- Janiukštis, A., Kovaitė, K., Butvilas, T., & Šūmakaris, P. (2024). Impact of Organisational Climate on Employee Well-Being and Healthy Relationships at Work: A Case of Social Service Centres. *Administrative Sciences* 2024, Vol. 14, 14(10). <https://doi.org/10.3390/admsci14100237>
- Laguna, A., & Octavio, R. (2024). La importancia del uso de las tecnologías en las organizaciones: The importance of using technology in organizations. *LATAM*

Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 5(5), 4423-4435–
4423 – 4435. <https://doi.org/10.56712/LATAM.V5I5.2933>

Llaure, E. (2025). La recompensa y satisfacción laboral en contextos organizacionales:
Una revisión sistemática. *Arandu UTIC*, 12(1), 3327–3351.
<https://doi.org/10.69639/ARANDU.V12I1.810>

López, A. (2021). *Clima Organizacional y desempeño laboral: Propuesta metodológica
para la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil* [Universidad Politécnica
Salesiana]. [https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/19811/1/UPS-
GT003130.pdf](https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/19811/1/UPS-GT003130.pdf)

López, R. E. B., Godoy, E. J. L., & García, J. C. R. (2024). Las competencias laborales y
su relación con el desempeño de los colaboradores. *Revista Naturaleza, Sociedad y
Ambiente*, 11(1), 93–108. <https://doi.org/10.37533/CUNSORORI.V11I1.103>

Maslow, A. H. (1954). *Motivación y personalidad*.

McClelland, D. (1961). *The achieving society*. [https://gwern.net/doc/economics/1971-
mcclelland-theachievingociety.pdf](https://gwern.net/doc/economics/1971-mcclelland-theachievingociety.pdf)

McClelland, D. (1998). *Estudio de la motivación humana*.
[https://psicuagtab.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/06/mcclelland-david-
estudio-de-la-motivacion-humana.pdf](https://psicuagtab.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/06/mcclelland-david-estudio-de-la-motivacion-humana.pdf)

Melgar, J., Poxtan, D., Ramos, P., & Leiner, M. (2024). La motivación extrínseca e
intrínseca y su relación con el compromiso organizacional de operadores de

- producción de la Industria Maquiladora de Exportación (IME) de Ciudad Juárez, México. *Espacios*, 45(03), 36–48. <https://doi.org/10.48082/espacios-a24v45n03p04>
- Méndez, C. Eduardo. (2006). *Clima organizacional en Colombia : El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. 143.
- Norma Técnica Para Medición de Clima Laboral Del Servicio Público, Registro oficial 277 1 (2018). www.lexis.com.ec
- Olaz, Á. (2025). Modelizando el clima laboral. Una nueva revisión bibliográfico-descriptiva (1924-2024) . *Ciencias Sociales*, 1–18. <http://apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/aolaz6.pdf>
- Park, S., & Choi, S. (2020). Performance feedback, goal clarity, and public employees' performance in public organizations. *Sustainability (Switzerland)*, 12(7). <https://doi.org/10.3390/su12073011>
- Pérez, K., & Campana, J. (2020). Sentido de pertenencia y satisfacción aboral en trabajadores de una empresa comercial de telecomunicaciones de Lima Metropolitana. *Ciencias de La Salud*. https://www.researchgate.net/publication/339401863_Sentido_de_pertenencia_y_satisfaccion_laboral_en_trabajadores_de_una_empresa_comercial_de_telecomunicaciones_de_Lima_Metropolitana
- Pincay, S. L. P., Toala, S. E. P., & Bustamante, R. Y. S. (2023). Aporte de la motivación laboral en el clima organizacional de las pymes en Ecuador. *Polo Del Conocimiento*, 8(5), 211–232. <https://doi.org/10.23857/pc.v8i5>

- Proaño, O., & Fernández, A. (2024). Liderazgo y clima organizacional de innovación en una empresa minera ecuatoriana. *Cooperativismo y Desarrollo*, 12(1), 1–20.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2024000100001
- Quiroz, Lady, Zambrano, S., & Franco, J. (2021). *Liderazgo y motivación laboral: caso gobierno autónomo descentralizado del cantón Chone*. 6, 183–198.
<https://doi.org/10.23857/pc.v6i4.2552>
- Quispe, A., & Quispe, G. (2021). Teletrabajo en las entidades públicas, una necesidad y prioridad en la actualidad. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*.
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/547/703>
- Quispe, H., Surichaqui, F., Surichaqui, M., Egoavil, E., Tiese, D., & Suarez, C. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores universitarios. *Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú*.
<https://doi.org/10.35622/inudi.b.070>
- Reyes, S., & Ponce, D. (2023). Estrés laboral y clima organizacional en una unidad de gestión educativa local. *REVISTA EDUSER*, 10(1), 44–51.
<https://doi.org/10.18050/eduser.v10n1a4>
- Rivera, O., & Pérez, A. (2025). *Relación entre el clima y la motivación laboral en los colaboradores de la empresa DUROBLOCK de Sabana Grande en el periodo de diciembre 2024 a febrero de 2025* [Universidad Central de Nicaragua].
<https://repositorio.ucn.edu.ni/id/eprint/155/1/Relaci%C3%B3n%20entre%20el%20clima%20y%20la%20motivaci%C3%B3n%20laboral.pdf>

- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional* (Pearson Educación, Vol. 1).
https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Rokhmatu, E. D., Mulyono, S., & Wijayanti, T. C. (2024). The Effect of Training and Work Motivation on Employee Performance through Job Satisfaction. *International Journal of Social Science and Human Research*, 7(01).
<https://doi.org/10.47191/ijsshr/v7-i01-105>
- Rosário, C., Varum, C., & Botelho, A. (2024). The Role of Public Incentives in Promoting Innovation: An Analysis of Recurrently Supported Companies. *Economies* 2024, Vol. 12, 12(6). <https://doi.org/10.3390/economies12060148>
- Sahadev, S., Chang, K., Malhotra, N., Kim, J. H., Ahmed, T., & Kitchen, P. (2024). Psychological empowerment and creative performance: Mediating role of thriving and moderating role of competitive psychological climate. *Journal of Business Research*, 170, 114310. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2023.114310>
- Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*.
https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Sarmiento, M., Espinoza, P., García, M., Martínez, R., Piña, N., Rodríguez, J., & Sánchez, L. (2023). Percepción del clima organizacional en una empresa procesadora de quesos de leche de cabra ubicada en un Municipio de Guanajuato: aproximación al modelo Litwin y Stringer. *Pistas Educativas*, 45(145).
<https://pistaseducativas.celaya.tecnm.mx/index.php/pistas/article/view/3300>

- Scheide Miller, C., & Giblin, J. (2024). Improving Job Satisfaction and Belonging Through Flexible Work and Leadership Cohorts. *Advances in Developing Human Resources*, 26(1), 20–47. <https://doi.org/10.1177/15234223231212675;WGROU:STRING:PUBLICATION>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & MacEy, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(Volume 64, 2013), 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Shuxia, C., Bin Arshad, M. A., & Jingjie, L. (2025). The Impact of Rewards on Job Satisfaction: A Systematic Literature Review. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 15(1), 2225–8329. <https://doi.org/10.6007/IJARAFMS/V15-I1/24142>
- Solarte, M. G. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación. *Cuadernos de Administración*, 1(42), 1–20.
- Tinoco, C. (2024). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa peruana. *Industrial Data*, 26(2), 217–237. <https://doi.org/10.15381/IDATA.V26I2.25407>
- Torres, E., & Espino, A. (2021). Percepción del Clima organizacional de los trabajadores docentes en el Perú: una revisión teórica. *Tribunal*, 1–14. <https://revistatribunal.org/index.php/tribunal/article/view/53/167>
- Vargas, G. (2022). Aplicación de la teoría rensis likert en el clima organizacional de una institución educativa. Lima, 2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 994–1018. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1558

- Vasumathi, A., Vasudevan, A., Razak, A., & Mohammad, S. (2025). An empirical study on the impact of organizational culture dimensions on employees' performance through organizational support in the IT industry. *Social Sciences & Humanities Open*, 12, 102054. <https://doi.org/10.1016/J.SSAHO.2025.102054>
- Vázquez, Y., Vázquez, Y. T. H., Rodríguez, E. M., González, J. Q., & Rizo, M. Y. de D. (2022). El clima organizacional y su relación con la calidad en el servicio en los Centros de Diagnóstico Integral en Distrito Capital, Venezuela, 2021. *Revista Uruguaya de Enfermería*, 17(2), e2022v17n2a2-e2022v17n2a2. <https://doi.org/10.33517/rue2022v17n2a2>
- Villasana, L., & Sánchez, A. (2022). Factores que inciden en la motivación y retención de trabajadores . *Revista San Gregorio*, 1–19. <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/rsan/v1n49/2528-7907-rsan-1-49-00016.pdf>
- Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). Impact of Employees' Workplace Environment on Employees' Performance: A Multi-Mediation Model. *Frontiers in Public Health*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400>

Anexos

Transcripción Entrevistas

Entrevista N1

Entrevistador: Buenas tardes mi nombre es Christian Rosales, soy estudiante de la Universidad Técnica del Norte, realizo mi investigación en la institución conocida como MDH antes como MIES y se centra en el estudio del clima laboral y motivación del talento humano en la Zona 1 y analizar si existe relación.

Entrevistador: Agradezco su tiempo y predisposición por el apoyo en la entrevista

Entrevistado: Buenas tardes

Entrevistador: 1. ¿Qué problemas de comunicación genera distorsión de la información con respecto a su área de trabajo?

Entrevistado: Pues a veces se ocasiona la llegada de información tardía debido a una ineficiente comunicación interna.

Entrevistador: 2. ¿Cree que el manejo del personal y su jerarquía es correcto?

Entrevistado: Depende del área, aunque en mi área es correcto

Entrevistador: 3. ¿Considera que el ambiente laboral es adecuado para realizar su trabajo diario?

Entrevistado: O sea si y no

Entrevistador: ¿por qué si y por qué no?

Entrevistado: Sí, porque existe un clima laboral llevadero en algunas ocasiones, pero también hay otros en que no lo es, depende la situación laboral y compañeros de trabajo.

Entrevistador: 4. ¿Qué reconocimiento ha recibido en sus años de labor en la institución?

Entrevistado: am no, solo agradecimiento verbal cuando nos agradecen por la colaboración a fin de año.

Entrevistador: 5. ¿Cuál es su función dentro de la institución y dónde se encuentran definidas?

Entrevistado: Soy analista de servicios de atención distrital, trabajo en el servicio de adulto mayor en el área administrativa, entonces en mi cargo lo que yo hago es liquidar convenios de adulto mayor en sus diferentes modalidades, además de que contamos con atención domiciliaria directa, también me encargo de hacerles un seguimiento y control a los chicos que trabajan en territorio.

Entrevistador: 6. ¿En una escala del 1 al 10, cuál es el nivel de cumplimiento de su área y por qué?

Entrevistado: am, un 8 o 9, porque a veces se dificulta, aunque no por nosotros, es por la falta de envío de información de otras personas.

Entrevistador: 7. ¿Durante este último año, tuvo la oportunidad de trabajar para aprender y crecer?

Entrevistado: Para aprender sí, porque cada cosa que nosotros vamos haciendo aquí es diferente y es una manchita al tigre en conocimiento, podría decirse, pero ¿cómo crecer

como tal, como ascenso? así como tú sabes, en el sector público no se asciende, pero aprender sí.

Entrevistador: 8. ¿Cómo su trabajo contribuye a conseguir los resultados de su departamento?

Entrevistado: Bueno, mi función ayuda a la ejecución presupuestaria, mientras yo realice rápido mi trabajo, se ejecuta rápido el presupuesto.

Entrevistador: 9. ¿Su jefe inmediato está abierto a escuchar sus puntos de vista y cómo se da ese acercamiento?

Entrevistado: Bueno, mi jefe inmediato siempre está dispuesto a escuchar y está abierto a las opciones que se le brinda, no sólo a mi persona, sino todas las personas.

Entrevistador: 10. ¿De qué manera sus compañeros/as de trabajo están comprometidos con hacer un trabajo de calidad?

Entrevistado: Siempre estamos comprometidos, estamos dispuestos a hacer lo que tengamos que hacer, siempre existe predisposición hacia un trabajo bien ejecutado y con calidad.

Entrevistador: Ok, muchas gracias.

Entrevista N2

Entrevistador: Buenas tardes mi nombre es Christian Rosales, soy estudiante de la Universidad Técnica del Norte, realizo mi investigación en la institución conocida como

MDH antes como MIES y se centra en el estudio del clima laboral y motivación del talento humano en la Zona 1 y analizar si existe relación.

Entrevistador: Agradezco mucho su tiempo y su predisposición por el apoyo para esta entrevista

Entrevistado: Buenas tardes

Entrevistador: 1. ¿Qué problemas de comunicación generan distorsión de la información?

Entrevistado: Bueno, aquí en la institución se generan problemas, por ejemplo, la comunicación interna que tenemos como institución, en la comunicación interna refiriéndome a los miembros de aquí, a los funcionarios porque de pronto se habla con tecnicismos o tal vez con niveles altos que no podemos comunicarnos entre nosotros y ocasiona distorsión causando que nuestros compañeros operativos que están en territorio no puedan cumplir con la normativa que nosotros queremos exponer, también la jerarquía también influye porque desde planta central envían disposiciones no tan claras por escrito a lo mejor, pero no todos estamos en el nivel de conocer o de empatar las directrices que quieren enviar desde planta central, entonces la jerarquía también influye dentro de esta mala comunicación, podríamos decir comunicación interna.

Entrevistado: Ahora, el tema de la comunicación externa es otro factor, por ejemplo, cómo nosotros llegamos hacia los usuarios externos, a una persona que viene al balcón de servicios, a una persona que quiere recibir un servicio en territorio, adulto mayor, discapacidad, de protección, bono de desarrollo humano, entre otros, crédito incluso, ¿cómo llegamos hacia ellos?, la comunicación puede ser técnica, en otras

ocasiones puede ser que nuestros usuarios externos hablen el idioma quechua y nosotros como funcionarios no estamos en esa capacitación o en esa capacidad de tener los dos idiomas, podría ser otro factor también las redes externas, las redes sociales, porque muchas personas se comunican por Facebook, por WhatsApp, en dónde está publicado en nuestra página oficial, pero no por eso quiere decir que lleguemos a sectores rurales en donde no tienen acceso a Facebook o redes sociales, entonces eso también es falta de comunicación y una distorsión, algunas personas de campo pueden estar creyendo lo que otras personas dicen, incluso ahí llegamos como se suele decir el teléfono descompuesto, las personas escuchan que hay rumores, que están entregando bonos, que van a regalar, que vayan a inscribirse al ministerio, cuando las cosas en realidad no son así, entonces todo eso es una falla de comunicación aquí a nivel de todo el ministerio.

Entrevistador: 2. ¿Cree que el manejo del personal y su jerarquía es correcto?

Entrevistado: Bueno, no podríamos hablar de que si es correcto o incorrecto, pero, tenemos una jerarquía que está súper definida como ministerio, podríamos decir que la jerarquía que tenemos ahora es para dar un orden, una responsabilidad y también la transparencia, porque todos manejamos fondos públicos, en otras ocasiones podríamos decir que tenemos mucha jerarquía y cuando hay mucha jerarquía no podríamos llegar tan a concretar un objetivo. Si las directrices vienen desde el nivel central, allá en el nivel central que se toman incluso las decisiones y que en territorio solo las cumplimos, entonces como hay mucha jerarquía, suele pasar que nosotros como estamos en territorio, incluso nosotros como zona y los distritos en donde está el personal operativo, ellos no podrían cumplir con las necesidades que se tienen en territorio, porque ya viene una disposición de planta central sin conocer la necesidad operativa del servicio, entonces, o

sea, no podría decir está correcto o incorrecto, porque tendríamos los dos, lo positivo y lo negativo.

Entrevistador: 3. ¿Considera que el ambiente laboral es adecuado para realizar su trabajo diario?

Entrevistado: Bueno, considerando que el ambiente laboral es la parte física y la parte emocional, entonces diríamos que para la parte física estamos como personas dentro de una institución en donde nos interrelacionamos, pero falta la parte emocional porque muchas veces por la sobrecarga laboral nos afecta la parte emocional y por tanto, nos afecta las relaciones mutuas, la carga laboral, mayor estrés, mayor conflicto, ansiedad, entonces entre nosotros mismos estamos chocando, pudiendo dar una solución pero a veces la carga emocional, la carga laboral no nos permite tener buena relación, pero no por eso quiere decir que nos llevamos mal, somos profesionales que debemos comunicarnos y hablar por temas de trabajo, de ahí el tema relación interna interpersonal es diferente, otra cosa que viene influenciada por muchos factores.

Entrevistador: 4. ¿Qué reconocimiento ha recibido en sus años de labor en la institución?

Entrevistado: Justo recibí en esta semana un reconocimiento por escrito del coordinador por una actividad extra que hicimos, diríamos actividad extra como planificación, nos asignaron una actividad que no estaba dentro de nuestras funciones y por haberlo hecho bien nos envió el señor coordinador un agradecimiento y reconocimiento a nuestra labor, a nuestra función y a nuestro compromiso con la institución.

Entrevistador: 5. ¿Cuál es su función dentro de la institución y dónde se encuentran definidas?

Entrevistado: Mi función es analista de planificación zonal, mi función está definida en el estatuto orgánico por procesos dentro de una estructura, tenemos una estructura jerárquica en donde tenemos los procesos sustantivos y adjetivos y mi unidad está dentro del proceso.

Entrevistador: 6. ¿En una escala del 1 al 10, cuál es el nivel de cumplimiento de su área y por qué?

Entrevistado: Podríamos decir 9 porque no podríamos calificar como 10 no es perfecto, tenemos nuestras fallas pero también tenemos todos nuestros aciertos, entonces el 9, nos autoevaluamos, bueno yo autoevalúo como unidad y como responsable de una unidad que hemos dado todo por compromiso con la institución, hemos cumplido los objetivos que nos hemos planteado durante este año, lo que sí nos ha afectado es un poquito, podríamos hablar de mayor compromiso hacia el resto de unidades, por ejemplo nosotros dentro de nuestra función está en hacer el seguimiento, la coordinación, la ejecución, la planificación y el control de todas las actividades que vienen a nivel zonal, sin embargo por la carga laboral que tenemos nos ha faltado un poquito de acercamiento con las áreas tanto de Imbabura como del resto de la zona, el resto de distritos, entonces la razón de la calificación, esperando que el próximo año podremos mejorar e ir viendo en donde hemos fallado este año para poder subsanar en 2026.

Entrevistador: 7. ¿Durante este último año, tuvo la oportunidad de trabajar para aprender y crecer?

Entrevistado: Sí, siempre cada día aprendemos algo diferente, he crecido como persona, como profesional, mejoró siempre, todo lo que estamos haciendo es un aprendizaje.

Entrevistador: 8. ¿Cómo su trabajo contribuye a conseguir los resultados de su departamento?

Entrevistado: Sí, nuestro trabajo contribuye mucho porque estamos dentro de la unidad de planificación, se planifican todos los objetivos, estrategias y actividades con el presupuesto, entonces nuestra unidad, la unidad de planificación es la columna vertebral, es el direccionamiento estratégico, entonces los objetivos que tenemos están establecidos, están planteados, nosotros hacemos el control y el seguimiento para el cumplimiento de cada uno, logrando que se haga una buena ejecución del presupuesto, porque ese es nuestro objetivo, ejecutar el presupuesto con eficiencia y con transparencia.

Entrevistado: En lo personal, mi trabajo contribuye a obtener los resultados haciendo control, el seguimiento, el monitoreo y los informes que se presentan.

Entrevistador: 9. ¿Su jefe inmediato está abierto a escuchar sus puntos de vista y cómo se da ese acercamiento?

Entrevistado: Sí, mi jefe inmediato es el coordinador zonal, está listo a escuchar, él siempre está abierto a dar sugerencias, también a evaluar, porque dentro de su función es evaluarnos a nosotros para que seamos mejores, porque lo que no se evalúa no se mejora.

Entrevistador: 10. ¿De qué manera sus compañeros/as de trabajo están comprometidos con hacer un trabajo de calidad?

Entrevistado: Bueno, como unidad de planificación, estamos concatenados para trabajar juntos y lograr objetivos en común, igual con el resto de mis compañeros de los departamentos, departamento financiero, departamento jurídico, departamento de

inclusión social, entre otros, en sí estamos relacionados para poder conseguir los objetivos institucionales y todos apuntamos a la calidad, se debe apuntar a la calidad porque siempre queremos ser mejores, tener buena aceptación de los usuarios externos e internos.

Entrevistador: Muy bien gracias,

Entrevistado: Gracias, hasta luego

Cuestionario

CLIMA LABORAL V.I.	¿La integración social entre los empleados favorece la cooperación dentro de la institución?
	¿La comunicación que existe entre empleados administrativos y operativos es frecuente?
	¿Cuándo tiene inconvenientes personales (formales, sociales) recibe apoyo de sus compañeros o superiores?
	¿En la institución las funciones están definidas con claridad para cada empleado?
	¿Existe claridad en la cadena de mando (jerarquía) en la institución?
	¿La normativa existente y trámites administrativos permiten desarrollar el trabajo de manera autónoma y creativa?
	¿El espacio físico y periféricos (sillas, escritorio, equipos) son adecuados para realizar sus funciones?
	¿El ambiente de trabajo es confortable (iluminación, ruido, higiene, etc)?
	¿La institución dispone de tecnología que facilita el trabajo?
	¿La remuneración es justa y acorde al trabajo ejecutado?
	¿Existe un sistema para que los empleados más eficientes asciendan a un nuevo cargo?
	¿En la institución predominan las recompensas sobre las críticas?
	¿La carga laboral es equitativa y acorde a las funciones asignadas?
	¿Para realizar sus actividades debe hacer esfuerzo adicional constantemente?
	¿Siente que su horario de trabajo es flexible?

MOTIVACIÓN V.D.	¿Los objetivos de trabajo son acorde a sus metas personales y profesionales?
	¿La toma de decisiones independientes contribuye a su crecimiento profesional?
	¿Cuándo las tareas presentan mayor dificultad, se esfuerza por culminarlas?
	¿La recompensa por su esfuerzo en la institución es para impulsar su aprendizaje?
	¿Cuándo realiza su trabajo recibe retroalimentación coherente y positiva?
	¿Puede asumir decisiones con incertidumbre de forma autónoma?
	¿La integración en la institución está marcada por las buenas relaciones con los demás trabajadores?
	¿Siente que tiene participación en su equipo de trabajo?
	¿Se siente orgulloso de pertenecer a la institución identificándose con su pertenencia?
	¿Recibe aliento por parte de sus jefes inmediatos hacia el logro de los resultados?
	¿Acepta los lineamientos y comunicaciones de los jefes inmediatos?
	¿Se identifica con los líderes de la institución?
	¿Tiene la oportunidad de hacer propuestas de mejora y participar en la toma de decisiones?
	¿Tiene libertad necesaria para decidir cómo realizar las tareas en el trabajo?
¿Siente satisfacción con los resultados en el trabajo?	

Solicitud para realizar la investigación en institución

Ibarra, 18 de mayo del 2025

MSc. Fabian León Narváez

Coordinador Zonal del MIES Ibarra

Solicitud de Apoyo para brindar información sobre el Clima Laboral de la Institución para trabajo de integración curricular.

Conociendo su labor y actividades que realiza, me dirijo a usted muy respetuosamente para exponerle mi caso y solicitarles la ayuda correspondiente.

La petición es apoyo de brindar información sobre el clima laboral del personal operativo del MIES Coordinación Zonal Ibarra, pertenezco a la Universidad Técnica del Norte realice prácticas de vinculación en la institución y deseo realizar mi trabajo de integración curricular, con el tema "EL CLIMA LABORAL Y LA MOTIVACIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL MIES ZONA 1", por tanto, pido comedidamente se me apruebe la solicitud para iniciar con mi proceso de investigación.

Sin otro asunto a que hacer referencia, me despido agradeciendo su tiempo, que tenga buen día. |

Atentamente

Christian Rosales

cjrosalesa@utm.edu.ec