



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

MODALIDAD PRESENCIAL

TEMA:

“ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA
SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL EN EL GAD MUNICIPAL SAN MIGUEL
DE IBARRA”

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

Autor:

Byron Patricio Quilca Quilsimba

Directora:

Msc. Mónica Cecilia Gallegos Varela

Ibarra – Ecuador 2026



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

CERTIFICACIÓN DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Ibarra, 06 de abril de 2026

Msc. Mónica Cecilia Gallegos Varela

DIRECTORA 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. Mónica Cecilia Gallegos Varela

C.C: 1002244091



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

DIRECCIÓN DE BIBLIOTECA

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	
APELLIDOS Y NOMBRES:	Quilca Quilsimba Byron Patricio

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	Análisis del clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral del personal en el GAD Municipal San Miguel de Ibarra
AUTOR (ES):	Byron Patricio Quilca Quilsimba
FECHA: DD/MM/AAAA	06/04/2026
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TITULO POR EL QUE OPTA:	Licenciatura en Administración de Empresas
ASESOR /DIRECTOR:	Msc. Henry Marcelo Vallejos Orbe / Msc. Mónica Cecilia Gallegos Varela



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

DIRECCIÓN DE BIBLIOTECA

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 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 06 días del mes de abril de 2026

EL AUTOR:

Firma:

Nombre: Byron Patricio Quilca Quilsimba



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

APROBACIÓN DEL COMITÉ CALIFICADOR

El Comité Calificador del trabajo de Integración Curricular **Análisis del clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral del personal en el GAD Municipal San Miguel de Ibarra** elaborado por Byron Patricio Quilca Quilsimba, previo a la obtención del título de Licenciatura en **Administración de Empresas**, aprueba el informe de investigación en nombre de la Universidad Técnica del Norte:

(f)
Msc. Mónica Cecilia Gallegos Varela
C.C: 1002244091

(f)
Msc. Henry Marcelo Vallejos Orbe
C.C: 1001813821

DEDICATORIA

Quiero dedicar este logro con toda gratitud a mis padres, a mis hermanos por darme todo el apoyo incondicional en este proceso de formación académica, también agradezco a Dios por brindarme sabiduría, disciplina y fortaleza en cada momento. Por último, este logro sea una luz para toda mi generación y que nos recuerde que todo es posible de alcanzar en la vida, con la dedicación, esfuerzo y perseverancia.

Byron Quilca

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios por guiarme siempre y mostrarme el camino a seguir cuando las cosas no resultan como las esperaba y darme la fortaleza de superar cada obstáculo que se ha presentado en el camino.

A mis padres, por inculcarme los valores que me guían y que cada logro es por ustedes que siempre confiaron en mí, en que era capaz de lograr todo lo que me propusiera.

A mi hermano mayor, por creer en mí y darme su apoyo incondicional en todos los aspectos de mi formación profesional.

A mi directora, la Msc. Mónica Gallegos, por su orientación académica, apoyo y compromiso durante el desarrollo de esta investigación. De igual manera, a mi asesor, el Msc. Marcelo Vallejos, por las sugerencias y acompañamiento académico en cada etapa de la investigación.

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo determinar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal de la dirección de gestión de desarrollo y ordenamiento territorial del GAD Municipal San Miguel de Ibarra. La metodología de la investigación se basó en un enfoque cuantitativo, el alcance del estudio es correlacional, de tipo no experimental y de corte transversal.

Para el levantamiento de los datos se contó con la participación de 55 funcionarios públicos a quienes se les realizó la encuesta como parte del instrumento de la investigación, la cual fue valorada y validada por docentes con el fin de verificar la aceptabilidad del método seleccionado. La confiabilidad del instrumento fue evaluada a través del Alfa de Cronbach obteniendo un valor de ($\alpha = 0,944$), reflejando una adecuada consistencia interna.

Para la verificación de la pregunta de investigación, se utilizó el coeficiente de Pearson, la cual permite evaluar la correlación entre las variables. Los resultados obtenidos mediante la encuesta evidencian que existe una relación muy fuerte entre las variables de estudio relacionadas con el clima organizacional y la satisfacción laboral. Finalmente, este estudio evidencia que si se mejoran las condiciones del entorno laboral estas se asocian significativamente con mayores niveles de satisfacción en los trabajadores.

Palabras clave:

Clima organizacional, satisfacción laboral, productividad, motivación, bienestar, desempeño.

Abstract

The objective of this research is to determine the influence of the organizational climate on the job satisfaction among staff of the Directorate of Development Management and Territorial Planning of the GAD Municipal San Miguel de Ibarra. The research methodology was based on a quantitative approach, the scope of the study is correlational, the non-experimental type, and the cross-sectional.

The data was collected with the participation of 55 public officials who completed a survey as part of the research instrument. This instrument was reviewed and validated by professors to ensure that the selected method was appropriate. The reliability of the instrument was evaluated using Cronbach's Alpha, obtaining a value of ($\alpha = 0.944$), which demonstrates good internal consistency.

To verify the research question, Pearson's coefficient was used, which allows the correlation between variables to be evaluated. The results obtained through the survey show that there is a very strong relationship between the study variables related to organizational climate and job satisfaction. Finally, this study shows that improving working conditions is significantly associated with higher levels of satisfaction among workers.

Keywords:

Organizational climate, job satisfaction, productivity, motivation, well-being, performance.

ÍNDICE

DEDICATORIA	6
AGRADECIMIENTO	7
Resumen	8
Abstract.....	9
1. Problema.....	13
2. Antecedentes	15
3. Justificación.....	18
4. Objetivos	19
4.1. Objetivo General	19
4.2. Objetivos Específicos.....	19
5. Capítulo I: Marco Teórico.....	20
5.1. Clima Organizacional.....	20
5.1.1. Definición del clima organizacional	20
5.1.2. Importancia del Clima Organizacional	21
5.1.3. Teorías del clima organizacional	22
5.1.3.1. Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer.....	22
5.1.3.2. Teoría de clima organizacional del modelo de Schneider y Hall.....	23
5.1.3.3. Teoría del clima organizacional de Rensis Likert	24
5.1.4. Tipos de Clima Organizacional - Rensis Likert.....	26
5.1.5. Dimensiones del Clima Organizacional	28
5.1.5.1. Dimensiones del Clima Organizacional según Litwin y Stringer	28
5.1.5.2. Dimensiones del Clima Organizacional según Rensis Likert	29
5.1.6. Instrumento de medición del clima organizacional.....	30
5.2. Satisfacción Laboral	31
5.2.1. Definición de la satisfacción laboral.....	31
5.2.2. Importancia de la Satisfacción Laboral	33
5.2.3. Teorías de la Satisfacción Laboral	34
5.2.3.1. Teoría de la Jerarquía de Necesidades.....	34
5.2.3.2. Teoría de los factores motivacionales o higiénicos (Frederick Herzberg)	37
5.2.4. Factores de la satisfacción en el trabajo.....	40
6. Capítulo II: Materiales y Métodos.....	41
6.1. Tipo de Investigación	41
6.1.1. Alcance	41
6.2. Técnicas e instrumentos de investigación	41
6.2.1. Instrumento.....	42

6.2.1.1.	Cuestionario	42
6.3.	Preguntas de investigación y/o hipótesis	42
6.4.	Matriz de operacionalización de variables	43
6.5.	Participantes (población y muestra)	46
7.	Capítulo III: Resultados y Discusión	48
7.1.	Análisis descriptivo.....	48
7.2.	Análisis descriptivo de las variables.....	49
7.2.1.	Clima Organizacional.....	49
7.2.2.	Satisfacción Laboral	60
7.3.	Análisis Inferencial	65
7.3.1.	Fiabilidad del instrumento	65
7.3.2.	Prueba de normalidad.....	66
7.3.3.	Correlaciones	69
8.	Discusión	73
9.	Conclusiones	74
10.	Recomendaciones.....	75
11.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77
12.	ANEXOS	82

Índice de tablas

Tabla 1	Cuadro comparativo del clima organizacional.....	25
Tabla 2	Dimensiones del Clima Organizacional según Litwin y Stringer	28
Tabla 3	Instrumento de medición clima organizacional	30
Tabla 4	Cuadro comparativo de la Satisfacción Laboral	39
Tabla 5	Factores de la satisfacción en el trabajo.....	40
Tabla 6	Género.....	48
Tabla 7	Edad	49
Tabla 8	Estadísticos del Clima Organizacional	59
Tabla 9	Estadísticos de la Satisfacción Laboral.....	64

Tabla 10 Análisis de fiabilidad	66
Tabla 11 Prueba de normalidad de las variables	66
Tabla 12 Prueba de normalidad de las dimensiones	68
Tabla 13 Interpretación del coeficiente de correlación de Pearson.....	69
Tabla 14 Correlación General de las Variables.....	70
Tabla 15 Correlación por Dimensiones	71

Índice de figuras

Figura 1 Estructura.....	50
Figura 2 Responsabilidad.....	51
Figura 3 Recompensa.....	52
Figura 4 Desafío.....	53
Figura 5 Relaciones.....	54
Figura 6 Cooperación.....	55
Figura 7 Estándares.....	56
Figura 8 Conflicto.....	57
Figura 9 Identidad.....	58
Figura 10 Factores Motivacionales	61
Figura 11 Factores Extrínsecos.....	63
Figura 12 Gráfico de dispersión de las dos variables.....	72

Introducción

1. Problema

En la actualidad el clima organizacional constituye un componente esencial en las instituciones del sector público y privado, dado su impacto directo en la eficiencia, la productividad y el rendimiento de los trabajadores, además este factor influye de manera significativa en las conductas laborales, el nivel de satisfacción y el desempeño de los trabajadores. En este sentido, el recurso más indispensable dentro de cualquier organización es el personal, ya que desempeñan un papel crucial en la creación de ventajas competitivas que permiten destacar frente a otras empresas (Santana, 2022).

El clima organizacional está estrechamente vinculado con la cultura organizacional, la cual representa la personalidad propia de cada empresa. En este sentido, el ambiente laboral ejerce una influencia directa sobre la motivación de los trabajadores de la organización, incidiendo a su vez en sus comportamientos. Esta influencia resulta favorable cuando el entorno permite la satisfacción de las necesidades individuales y eleva la moral de los empleados o, por el contrario, se convierte en un factor desfavorable al no cumplir con dichas expectativas (Bustamante et al., 2022).

Por otra parte, el análisis de la satisfacción laboral se ha convertido en un tema importante, ya que influye en el compromiso y la productividad del personal, además es una variable relevante en los estudios dentro de la gestión administrativa y el comportamiento organizacional (Mero, 2023). Además, según Quezada et al., (2024). El clima organizacional desempeña un papel fundamental en la satisfacción laboral, un fenómeno que ha adquirido una relevancia crucial en el desarrollo humano en la actualidad. En un entorno laboral cada vez más marcado por la influencia de las nuevas tecnologías, es esencial considerar el factor humano para lograr niveles óptimos de eficacia, eficiencia y efectividad.

De igual forma Fuster et al., (2024) afirman: La satisfacción laboral, por su parte, se relaciona con el grado de contento y bienestar que experimenta un empleado con su trabajo y su entorno laboral. En este sentido Zambrano & Zambrano (2022) mencionan que: La satisfacción laboral es actualmente uno de los temas más relevantes en la psicología del trabajo y de las organizaciones, que consiste en una serie de sentimientos positivos que un trabajador presenta respecto a su trabajo. Dicha serie está constituida por el estado emocional, positivo o negativo, que se fundamenta en la percepción subjetiva de tipo intrínseca o extrínseca del sujeto, respecto al desempeño de sus actividades. (pp.3-4)

Erraez et al., (2025) mencionan: Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales (GADs) en Ecuador han emergido como actores clave en la gestión del territorio y el desarrollo local. La Constitución de la República del Ecuador (2008) y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización (COOTAD) otorgaron a estos organismos un amplio margen de autonomía política, administrativa y financiera. (p.112)

Por lo tanto, la capacidad del GAD para cumplir estas funciones de manera eficiente depende en gran medida del desempeño laboral de sus trabajadores, sin embargo, un deficiente desempeño conlleva a la inexistencia del trabajo en equipo, baja coordinación de las actividades planificadas, fallas en el sistema administrativo, la carga elevada del trabajo, la limitada motivación y liderazgo de parte de las autoridades principales de la entidad pública (Chávez, 2024). En este sentido los factores que inciden en la satisfacción del personal, son un componente esencial para fomentar el compromiso organizacional, la productividad y el bienestar del entorno laboral.

En el caso del sector público ecuatoriano, y particularmente en los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), el clima organizacional cobra especial relevancia debido a su impacto directo en la calidad del servicio que se ofrece a la ciudadanía. No

obstante, en el GAD San Miguel de Ibarra se han identificado factores que podrían estar incidiendo negativamente en el clima laboral, entre ellos la deficiente comunicación interna, la escasa valoración del rendimiento individual y colectiva, así como la falta de espacios que permitan la participación activa del personal en la gestión y mejora de su entorno laboral.

En el Gobierno Autónomo Descentralizado San Miguel de Ibarra, se ha podido evidenciar un clima organizacional desfavorable, ya que existe una escasa comunicación que afectan las relaciones interpersonales generando así una disminución en la productividad por parte de los trabajadores. Además, se evidencia tensiones entre distintos grupos de trabajo situación que genera incertidumbre, una de las principales causas de los conflictos radica en que algunos colaboradores no acatan las directrices de sus jefes inmediatos, debido a que responden directamente a autoridades de mayor jerarquía, en este sentido la falta de claridad en sus funciones incide de manera negativa el rendimiento de trabajo.

2. Antecedentes

El estudio del clima organizacional y la satisfacción laboral del personal se ha convertido en un factor determinante para el éxito de las empresas, instituciones y en la gestión administrativa en general, ya que influye de manera directa en la motivación, productividad y la comunicación del personal, puesto que está relacionado de manera directa en su rendimiento laboral. En este sentido en la Universidad Estatal del Sur de Manabí, se llevó a cabo un trabajo de investigación sobre el “Clima Organizacional y Rendimiento Laboral de los Empleados del GAD del Cantón Paján”, en su estudio Galarza (2024) menciona que:

El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre las variables del tema anteriormente mencionado, el enfoque metodológico adoptado fue cualitativo y cuantitativo, donde su investigación fue de tipo descriptiva y el campo que empleó es el diseño no

experimental. (p.14) La población que utilizaron fue de 98 funcionarios de diferentes departamentos del GAD, la conclusión a la que llegaron con los resultados de la investigación evidencia un elevado nivel de negatividad dentro del clima organizacional de la institución, ya que el 59% de los encuestados expresó sentirse muy insatisfecho en su entorno de trabajo, lo que incide de manera significativa en el desempeño laboral (Galarza, 2024).

Chávez (2024) realizó un análisis a través de la observación directa de cada variable individual con la finalidad de conocer cómo afecta el clima organizacional y el desempeño laboral en el GAD Municipal del cantón Balsas provincia de los Ríos y en su investigación llegó a la conclusión que los principales factores que afectan a los trabajadores son las relaciones interpersonales, recompensas y la motivación.

Recalde (2023) analizó la variable del clima organizacional en el departamento de talento humano en el GAD municipal de Loja, la metodología de su estudio fue mixto, de alcance exploratorio descriptivo y de corte transversal, llegando a concluir que la variable de estudio incidía de manera negativa, es decir que los servidores públicos no podían desarrollar sus actividades diarias, siendo los factores como la motivación y recompensa los puntos más débiles dentro del clima organizacional.

En la misma línea de investigación Durán (2024), analizó el impacto del clima organizacional en la satisfacción laboral del GAD municipal del Cantón Chimbo, se llegó a la conclusión que las organizaciones a nivel general se ven enfrentadas por problemáticas diversas que intervienen en el desempeño laboral y muchas veces son ocasionados por motivos internos afectando al desarrollo de un trabajo creativo y productivo.

De igual manera, en el repositorio digital de la Universidad Técnica de Ambato, se evidencia un trabajo de grado en el que se aborda el tema “Impacto del clima organizacional en la satisfacción laboral, en el Departamento Financiero, Gad Municipalidad de Ambato”, desde la perspectiva del estudio que realiza Santana (2022) el objetivo fue analizar la

incidencia de estas dos variables, a partir de la cual desarrolló su investigación con un enfoque cuantitativo, de alcance correlacional, a través de una encuesta aplicada a un tamaño de la muestra de 217 servidores públicos.

En este sentido, los resultados que se obtuvieron se evidencia que el clima organizacional tiene una relación directa y favorable con la satisfacción laboral, debido a que los trabajadores del departamento financiero del GAD Municipal de Ambato, de acuerdo a la investigación tienen un nivel de satisfacción idóneo en lo referente al reconocimiento, la toma de decisiones y el entorno físico donde desempeñan sus actividades laborales, en efecto el estudio demuestra que un buen clima organizacional es esencial en la satisfacción laboral de los servidores públicos (Santana, 2022).

Zapata & Tovar (2024) en un artículo publicado en la revista Scielo abordan el tema El clima organizacional y su relación con la productividad, mencionan que:

El objetivo fue analizar cómo el entorno laboral afecta la calidad de las personas en su trabajo y proponer estrategias para mejorarlo. La metodología aplicada fue la cuantitativa a través de la encuesta a 90 empleados con preguntas semiestructuradas sobre el clima organizacional y la productividad. Se utilizó la correlación de Pearson para establecer la correlación de las variables, al finalizar el estudio se determinó que cuando los empleados se sienten bien tienden a ser más productivos. (párr.1)

Fuerez (2024) analizó “La gestión del talento humano basado en competencias y su relación con el clima laboral de la empresa Inno Fiber”, los resultados de la investigación muestran que hay una relación moderada entre las variables de estudio, en la cual las dimensiones más fuertes de correlación se presenta el liderazgo y la evaluación de competencias, destacando la importancia de un clima laboral favorable para la motivación y el desempeño del personal.

Considerando la relevancia de las investigaciones a nivel nacional e internacional, se evidencia que es un estudio de gran importancia. Es por ello que, la investigación propuesta es de gran interés para determinar la influencia que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal del GAD Municipal San Miguel de Ibarra, con el único fin de conocer cómo afecta en la productividad de los trabajadores.

3. Justificación

Un entorno laboral idóneo favorece el bienestar integral de los trabajadores y por ende su productividad y rendimiento, es así como los servidores públicos constituyen uno de los recursos más valiosos, su labor resulta esencial para alcanzar los objetivos institucionales y garantizar el correcto funcionamiento de la entidad para promover el desarrollo integral y mejorar la calidad de vida de la población. En un estudio realizado por Centeno (2023) menciona que:

“La satisfacción laboral es uno de los factores que influyen en la conformidad de cada empleado con respecto al entorno laboral y las condiciones de trabajo que brinda la organización” (p.35). En este sentido la satisfacción laboral se relaciona de manera directa con las experiencias de las personas dentro de la organización y de acuerdo al nivel de conformidad del talento humano, es por ello que el clima laboral puede variar entre bueno, regular o malo desencadenando en la productividad o eficiencia de los trabajadores para un adecuado desempeño laboral (Centeno, 2023).

En un estudio complementario Amaguaña et al., (2023) afirman: En relación con el clima organizacional, una de sus concepciones es desde la visión psicológica, como un estilo de comportamiento organizacional en el que tienen gran influencia los directivos al crear un mejor ambiente de trabajo y los compañeros de trabajo al mejorar el espíritu de equipo. (p.689)

Se puede argumentar que diversos autores coinciden en que el clima organizacional influye en aspectos como la motivación, productividad y bienestar del talento humano, dado que en un entorno positivo fomenta la satisfacción laboral, reduce el ausentismo y mejora la relación entre los trabajadores, fomentando así la cooperación y el sentido de pertenencia hacia la organización.

El estudio de esta investigación tiene como objetivo determinar de qué manera afecta el clima organizacional en la satisfacción laboral del GAD San Miguel de Ibarra, además, se pretende comprender como los factores de comunicación, trabajo en equipo, cooperación, entre otros, influye en su productividad y en el logro de metas. Por último, los resultados obtenidos servirán como base para la implementación o formulación de políticas internas actuales que sean más efectivas, orientadas al bienestar del personal.

Esta investigación se justifica por la necesidad de conocer la realidad del clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores, además los beneficiarios directos de la presente investigación serán los funcionarios y servidores del GAD Municipal San Miguel de Ibarra, de esta manera la entidad será capaz de cumplir con su mandato institucional a través de la planificación estratégica los cuales están orientados a la gestión pública hacia el desarrollo local sostenible y por tanto, en satisfacer de la mejor manera las necesidades de la ciudadanía.

4. Objetivos

4.1. Objetivo General

Determinar la incidencia del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal de la dirección de gestión de desarrollo y ordenamiento territorial del GAD Municipal San Miguel de Ibarra.

4.2. Objetivos Específicos

1. Identificar los componentes del clima organizacional en el personal de la dirección de gestión de desarrollo y ordenamiento territorial del GAD San Miguel de Ibarra.

2. Establecer la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de la dirección de gestión de desarrollo y ordenamiento territorial del GAD Municipal San Miguel de Ibarra.

3. Analizar el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la dirección de gestión de desarrollo y ordenamiento territorial del GAD Municipal San Miguel de Ibarra.

5. Capítulo I: Marco Teórico

5.1. Clima Organizacional

5.1.1. Definición del clima organizacional

Chiavenato (2009) afirma que: El clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento. El concepto de clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación. El clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de las personas y mejora su ánimo. En cambio, es desfavorable cuando produce frustración porque no satisface esas necesidades. (p.261)

El clima organizacional puede entenderse como el conjunto de condiciones percibidas por los trabajadores en su entorno laboral, las cuales influyen en su bienestar, satisfacción y rendimiento. En este sentido, en el ámbito de las instituciones públicas, este concepto adquiere gran relevancia, debido a que, factores como la burocracia, la falta de recursos y las estructuras jerárquicas pueden afectar negativamente en el ambiente laboral (García, 2025).

Asimismo, Crespo & Moreno (2022) consideran que: es necesario entender al clima organizacional como un factor clave para alcanzar los objetivos propuestos por la

organización, en especial aquellos relacionados con el componente humano, el cual es clave para gestionar con propiedad las actividades internas y externas propias de cada institución, así como para identificar necesidades en relación con el futuro deseado y para trazar las estrategias y acciones pertinentes. (p.26)

Por otra parte, el clima organizacional es el ambiente que se percibe en una institución el cual surge de las relaciones laborales, modos de trabajo y dinámica internas, este clima influye de manera directa en la motivación, el desempeño y el compromiso de los trabajadores, debido a que está determinado por varios factores como la comunicación, las relaciones interpersonales entre otros (Macías & Vanga, 2021).

De acuerdo con las definiciones de varios autores, se puede considerar que el clima organizacional es la percepción que tienen los funcionarios de una institución sobre el entorno laboral, donde incluye aspectos como el liderazgo, la comunicación y las relaciones interpersonales y la cultura que impactan en el bienestar y productividad dentro de la organización.

5.1.2. Importancia del Clima Organizacional

En las entidades públicas la importancia del clima organizacional consiste en la percepción que tienen los trabajadores sobre su entorno laboral, esta percepción es la que permite generar cambios productivos en la organización tanto en la comunicación y el compromiso, también puede considerarse un clima no colaborativo generando así el malestar que afecta a su productividad. El clima laboral desempeña un papel crucial en el rendimiento de la organización, ya sea en su conjunto o en relación con las personas que intervienen de manera directa o indirecta en sus actividades (Arrendo, 2023).

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las empresas, las cuales buscan un continuo mejoramiento de su ambiente de trabajo para así aumentar la productividad sin perder de vista el recurso humano. Se lo conoce también como

el ambiente físico y social, donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato y sus tipos de liderazgo que un jefe puede tener con sus subordinados, determinan la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes mediante el estilo de comunicación que se vincule entre las partes involucradas (Bustillos Campaña, 2016, como se citó en Sumba et al., 2022, pp.236-237).

En este sentido, Olivera et al., (2021) menciona: “es importante el clima organizacional para que los trabajadores se perfeccionen, que impacte en su desarrollo ante eventos simples, donde se incluye la comunicación, la interacción con otros trabajadores la apertura y consideraciones; tiene también un efecto en la calidad de vida de los que participan en el desarrollo institucional” (párr. 5). El clima organizacional reúne condiciones esenciales que permiten al personal sentirse reconocido y desempeñar sus funciones de manera eficiente (Montiel & Suárez, 2024).

Un buen clima organizacional ayuda y alienta a los trabajadores a ser competentes entre ellos, creando una conducta madura de todos los miembros, permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables de sus asignaciones laborales dentro de la empresa (Chagray, 2020). Además, genera un ambiente motivador que fortalece la cultura organizacional y estimula el desarrollo de habilidades y actitudes positivas reduciendo así conflictos que se puedan presentar, ya que promueve la colaboración entre los trabajadores.

5.1.3. Teorías del clima organizacional

Existen diversas teorías y autores que tratan sobre el clima organizacional que han surgido a lo largo del último siglo, en este sentido es importante conocer y entender las diferentes perspectivas que cada autor ha tenido en relación al clima organizacional.

5.1.3.1. Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer

Esta teoría de Litwin y Stringer o también conocida como el modelo de clima organizacional, intenta explicar los aspectos que influyen en la motivación de los trabajadores

dentro de una organización, en este sentido Díaz et al., (2020) menciona que: El modelo Litwin y Stringer postula la existencia de nueve dimensiones que ayudarán a indagar el tipo de clima existente en una organización determinada, las cuales interactúan con los elementos de la organización.

Litwin y Stringer introducen nuevas dimensiones que dan a conocer el clima organizacional de empresas: La *estructura*, la percepción percibida por los empleados de la organización. La *responsabilidad*, capacidad de tomar decisiones propias sin supervisión. La *recompensa*, reconocimiento por el desempeño empleado. El *riesgo*, la capacidad de tolerar los desafíos. El *calor*, empatía con los trabajadores. *Estándares de desempeño*, exigencia por los resultados y el cumplimiento. El *apoyo*, colaboración entre todos los trabajadores. El *conflicto*, capacidad de resolver desacuerdos. La *identidad*, sentido de pertenencia en la organización (Zapata, 2023).

En este sentido, la comprensión detallada de las dimensiones es fundamental para diagnosticar e implementar estrategias efectivas en las empresas y organizaciones para la correcta gestión de los recursos humanos y mejorar el clima organizacional, dado que permite identificar la percepción de los trabajadores en aspectos como la autonomía, el apoyo, la pertenencia, entre otros.

5.1.3.2. Teoría de clima organizacional del modelo de Schneider y Hall

Tenorio (2023) afirma que: El clima organizacional se centra en la percepción y la influencia del ambiente de trabajo en el comportamiento y desempeño de los empleados en una organización. Esta teoría sostiene que el clima laboral está compuesto por tres elementos principales:

Valores: Son las creencias y expectativas compartidas por los empleados en relación con el comportamiento deseado y aceptado en la organización. Estos valores son transmitidos

a través de la cultura organizacional y se reflejan en las normas, políticas y prácticas de la empresa.

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

Contingencias: Son las situaciones específicas en las que los empleados se desempeñan y que influyen en su percepción del clima laboral. Estas contingencias pueden incluir el estilo de liderazgo de los supervisores, la estructura organizativa, las políticas de compensación y otros factores contextuales. (p.8)

5.1.3.3. Teoría del clima organizacional de Rensis Likert

Rodríguez (2016) sostiene que: La teoría del Clima Organizacional de Likert (1968) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la relación estará determinada por la percepción del clima organizacional tales como: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional. (p.6)

La teoría desarrollada por Likert se diferencia por su dinamismo y envergadura explicativa sobre el ámbito del clima organizacional. Por un lado, señala que el clima participativo es necesario para generar eficacia y eficiencia a nivel individual e institucional, coincidiendo con las teorías motivacionales actuales que empatizan entre participación y voluntariedad de las personas para un mejor desempeño en cualquier tarea (Rodríguez, 2016).

En este sentido, Rodríguez (2016) menciona que: Toda organización que emplee métodos que aseguren la realización de sus fines y aspiraciones de sus miembros, tienen un

rendimiento superior, los resultados obtenidos por una organización como la productividad, ausentismo, tasas de rotación, rendimiento, satisfacción de los empleados, influye sobre la percepción del clima. Es por ello que Likert propuso una teoría de análisis y diagnóstico del sistema organizacional basado en una trilogía de variables causales, intermedias y finales que componen las dimensiones y tipos de climas existentes en las organizaciones. (p.7)

Desde la perspectiva de Likert establece tres tipos de variables que detallan las características que forma parte de la organización y que tienen gran influencia en la percepción personal del clima organizacional, en este contexto las tres variables de acuerdo con Rodríguez (2016) son:

Variables Causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables están: la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencias y actitudes.

Variables Intermedias: están orientadas a medir el estado interno de la organización, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.

Variables Finales: estas surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, están orientadas a establecer resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida. (p.7)

Tabla 1
Cuadro comparativo del clima organizacional

Autor	Enfoque principal	Características	Impacto práctico
Litwin y Stringer	El clima organizacional es resultado de la interacción entre estructura, motivación y liderazgo.	Se centra en cómo los factores organizacionales influyen en la motivación y el comportamiento de los empleados.	Permite diagnosticar áreas específicas para mejorar la motivación y productividad.

Schneider y Hall	El clima laboral es la percepción subjetiva de cada individuo y como el entorno satisface sus necesidades personales.	Destaca la importancia de las percepciones individuales y colectivas sobre los aspectos organizacionales.	Esencial para entender como las percepciones afectan el compromiso y la adaptación al cambio.
Rensis Likert	El clima depende del sistema de la gestión y liderazgo adoptado, los cuales influyen en la motivación y el desempeño laboral.	Propone cuadro sistemas de administración que afectan de manera directa el clima y desempeño laboral.	Modelo para implementar estilos de liderazgo participativo que mejoran el clima y el desempeño.

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión teórica mencionada.

El cuadro comparativo que se evidencia en la tabla 1, se puede argumentar que, aunque las tres teorías abordan el clima organizacional desde perspectivas distintas, coinciden en que la estructura, los procesos internos y el liderazgo son elementos fundamentales con relación a la percepción que los empleados tienen sobre su entorno.

En el contexto del sector público, donde predominan estructuras formales y procesos burocráticos, conocer las teorías permite comprender cómo los distintos factores impactan en la motivación y desempeño del personal. Las aportaciones de Litwin y Stringer resultan valiosas para el trabajo de investigación que se llevará a cabo, debido a su enfoque integral y práctico que permite identificar y medir nueve dimensiones específicas del clima laboral que son especialmente de gran relevancia para el sector público. El empleo de esta teoría de Litwin resulta pertinente porque valora el reconocimiento humano y apoyo, además que integra dimensiones humanas y estructurales (Zapata, 2024).

5.1.4. Tipos de Clima Organizacional - Rensis Likert

La percepción del clima organizacional es compartida por los miembros de una organización en relación al estilo de liderazgo, normas y las relaciones laborales, es así como Likert desarrolló una clasificación de sistemas de dirección basado en la confianza, comunicación y participación en las organizaciones, de acuerdo con la teoría de Likert (1968)

son cuatro sistemas que en la investigación realizada por Fernández (2023) menciona las siguientes:

Sistema I El clima autoritario explorador

Este tipo de clima se caracteriza por constantes amenazas, castigos, poca interacción entre los superiores y subordinados, los empleados no participan en la toma de decisiones, y existe falta de confianza en la administración organizacional.

Sistema II El clima autoritario paternalista

Este tipo de clima, a diferencia del autoritario, procura una mejor comunicación entre los líderes y los subordinados, hay ciertos temas en los que los colaboradores si tienen cierta participación, y los jefes son un poco más flexibles. Se cree que es importante que el talento humano se desarrolle profesionalmente dentro de la organización y sientan estabilidad.

Sistema III El clima participativo consultivo

En este tipo de clima, los empleados sienten confianza con sus superiores, las tareas son delegadas y las decisiones que se toman dentro de la organización no son centralizadas, más bien, hacen parte a los empleados de las mismas. Tienen estilos de trabajo adecuados.

Sistema IV El clima de participación en grupo

La comunicación y la confianza son características principales de este tipo de clima organizacional. El personal tiene un alto sentido de compromiso, responsabilidad y cooperación, lo que asegura la efectividad de los procesos y el alcance de los objetivos de la organización. Las tareas son compartidas al igual que la toma de decisiones. Además, tienen una estructura organizacional adaptable que se adapta a las necesidades institucionales. (p.22)

En definitiva, la teoría de Likert es determinante para el comportamiento y el desempeño de los trabajadores, puesto que un liderazgo participativo es clave para lograr ambientes laborales positivos y productivos. Esta teoría resulta la importancia de sistemas participativos y consultivos, porque generan un clima laboral más saludable, elevando la

motivación, la satisfacción y el rendimiento, mientras que los sistemas autoritarios tienden a producir ambientes laborales de desconfianza, afectado así en el rendimiento (Vargas, 2022).

5.1.5. Dimensiones del Clima Organizacional

Las dimensiones o variables del clima organizacional son los aspectos que se puede cuantificar y analizar en una evaluación sobre la situación de una organización, estos elementos ayudan a comprender con mayor claridad el clima laboral y su influencia en las conductas y percepciones de los colaboradores (Antequera et al., 2021).

5.1.5.1. Dimensiones del Clima Organizacional según Litwin y Stringer

La teoría propuesta por Litwin Y Stringer (1968) busca comprender aspectos clave del comportamiento de las personas dentro de una organización, con énfasis como la motivación y el clima laboral. Estos autores se enfocan en identificar los factores situacionales y del entorno que tienen mayor impacto en la percepción y conducta de los trabajadores. Según su planteamiento, existen nueve dimensiones fundamentales que permiten entender el clima organizacional (Velasco, 2022). En este sentido Ortega (2024) en su trabajo de titulación considera las nueve dimensiones en base al modelo de Litwin y Stringer las siguientes:

Tabla 2
Dimensiones del Clima Organizacional según Litwin y Stringer

Estructura	Representa la percepción al respecto de las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a las que se ven afectados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y estructurado.
Responsabilidad	Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
Recompensa	Refiere la percepción de los miembros sobre la adecuación de la retribución recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Desafío	Consiste en el sentimiento de los individuos acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
Relaciones	Percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
Cooperación	Es el sentir de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
Estándares	Se orienta en la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
Conflicto	La percepción de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, de aceptar las opiniones discrepantes y no temer enfrentar y solucionar los problemas tan pronto como surjan.
Identidad	En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. Es el sentimiento de pertenencia a la organización. Es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo

Nota: Esta tabla menciona las dimensiones del clima organizacional de Litwin y Stringer. Información obtenida de Ortega (2024)

5.1.5.2. Dimensiones del Clima Organizacional según Rensis Likert

Según Fernández (2023) en su trabajo de investigación menciona que: Rensis Likert (1968) considera las siguientes ocho dimensiones en su teoría del clima organizacional:

Métodos de mando: tipo de liderazgo que es aplicado en la organización.

Motivación: instrumentos y procedimientos utilizados para motivar al personal y responder a sus necesidades.

Comunicación: comunicación interna de la organización.

Interacción e influencia: relaciones entre los empleados y los líderes de la organización, y su influencia en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Resolución de problemas y toma de decisiones: forma en la que son repartidas las decisiones y se resuelven los conflictos.

Planificación: estrategias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Control: supervisa la ejecución y distribución de tareas.

Capacitación y adiestramiento: formación y capacitaciones para el personal. (p.23)

Tras analizar las diferentes dimensiones del clima organizacional, como las propuestas por Litwin & Stringer y Rensis Likert, esta investigación se sustentará en el modelo de Litwin & Stringer, debido a su relevancia que incluye dimensiones claras y específicas, puesto que resulta idóneo el poder diagnosticar en entidades públicas y privadas. De igual manera estudios aplicados en municipios y entidades públicas han utilizado con éxito en modelo para diagnosticar el clima laboral, ya que sus dimensiones tratan aspectos formales (estructura, normas) o relacionales como: cooperación, relaciones y apoyo (Segarra, 2024).

5.1.6. Instrumento de medición del clima organizacional

Los instrumentos de medición son herramientas fundamentales que permiten evaluar de manera sistemática las percepciones y actitudes de los colaboradores respecto a su entorno laboral. Según la investigación de Validación de instrumento sobre la percepción del clima organizacional, estos instrumentos facilitan la identificación de áreas de mejora y contribuyen a establecer condiciones que favorecen un desempeño eficiente en las organizaciones (Castañeda et al., 2023).

Tabla 3
Instrumento de medición clima organizacional

Instrumento	Definición	Dimensiones o factores que mide
Escala WES (Clima social laboral) Moos, Moos y Trickett (1989)	Evalúa el ambiente social existente en diversos tipos de trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Relaciones• Autorrealización• Estabilidad/cambio

Cuestionario de Clima Organizacional OCQ Litwin y Stringer	Recoge y describe hechos de la organización mediante la percepción del individuo	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura • Responsabilidad • Recompensa • Riesgo • Calor • Apoyo • Estándares de desempeño • Conflicto • Identidad.
Cuestionario de Likert (Rensis Likert)	El comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra Identifica las fortalezas y debilidades de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Método de mando • Motivación • Comunicación • Interacción e influencia • Toma de decisiones • Planificación • Control • Capacitación y adiestramiento
Escala de Clima Organizacional (EDCO). Creada por Acero, Echeverri, Lizarazo, Quevedo y Sanabria	La percepción que los individuos tienen dentro de la organización. Asimismo, busca proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interpersonales • Estilo de dirección • Sentido de pertinencia • Retribución • Claridad y coherencia en la dirección • Valores colectivos
Escala de Clima Laboral (CL- SP Palma) (1999)	Es un instrumento que permite evaluar de manera objetiva y confiable, la percepción del clima laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Involucramiento laboral • Supervisión • Comunicación • Condiciones laborales • Autorrealización

Fuente: Adaptado de Tenorio (2023), descripción del instrumento según autores del clima organizacional.

5.2. Satisfacción Laboral

5.2.1. Definición de la satisfacción laboral

Chiang et al., (2021) menciona que: Entre los autores que exponen las primeras definiciones de satisfacción laboral se encuentra Locke (1976), quien indicó que es la valoración personal que hace la persona sobre su trabajo, comparando lo que quiere y lo que

obtiene realmente. Años más tarde, Loitegui (1990) plantea que la satisfacción laboral depende de la interacción entre las características y especificaciones del trabajo, los resultados que consigue el trabajador y la percepción de los resultados de acuerdo con las características y personalidad del trabajador. (p.105)

En la actualidad, la satisfacción laboral es un factor que influye en el rendimiento de los trabajadores dentro de las organizaciones, en este sentido los altos mandos desarrollan estrategias para procurar mantener lo mejor posible al personal satisfecho con la finalidad de incentivar una actitud favorable en cuanto al desempeño. De esta manera en un artículo realizado por Soledispa et al., (2022) afirman que: “La satisfacción laboral es el estado de bienestar y felicidad de una persona en relación al desempeño en el espacio de trabajo y su entorno es un gran determinante en la productividad y buen funcionamiento dentro de una empresa” (p.51).

Vasco (2021) manifiesta que: La satisfacción laboral, se podría definir como la percepción que tiene el colaborador dentro de la organización, en donde, se valora la recompensa recibida de manera real por parte de la institución hacia el trabajador, no solo en cuanto al reconocimiento, también, a las condiciones y desarrollo adecuado de sus actividades diarias. (p.20)

De igual manera, Santana (2022) en su trabajo de titulación afirma que: Según (Carrillo, 2019), la satisfacción laboral la podemos entender como un conjunto de respuestas afectivas que una persona experimenta ante su trabajo y los diferentes aspectos del mismo, para el constructo que enmarca la satisfacción laboral es el concepto de actitud ya que plantea que la satisfacción laboral es una actitud y es por esto que técnicas que se utilizan para medir la satisfacción son técnicas de medición de actitudes. (p.20)

Ponce (2023) menciona que:

Para Maslow (1991), La satisfacción laboral está relacionada con la compensación de las diferentes necesidades de las personas, el autor divide las necesidades en cinco niveles, las necesidades fisiológicas están en el primer nivel de la estructura, las necesidades de seguridad están en el segundo nivel y las necesidades de seguridad están en el primer nivel. Para las necesidades sociales, la cuarta es la necesidad de autoestima, y la más importante es la necesidad de autorrealización. (p.13)

Considerando las definiciones de varios autores, se puede argumentar que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes positivas o negativas que un trabajador experimenta en su entorno laboral, resultado de la interacción de las relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, expectativas de crecimiento personal e incluso la remuneración que percibe. Esta percepción refleja que tan satisfecho o insatisfecho se siente un empleado y como influye en el comportamiento organizacional, en su productividad y en la calidad del trato eficiente que se brinda a los usuarios.

En el sector público, la satisfacción laboral es de gran importancia porque influye de manera directa en la calidad del servicio que se brinda a la ciudadanía en relación con sus funciones laborales, porque un servidor público satisfecho tiende a mostrar mayor compromiso, eficiencia y actitud positiva en el cumplimiento de sus funciones (Flores et al., 2025). En este sentido, es imprescindible que las entidades públicas promuevan oportunidades de desarrollo y un ambiente organizacional positivo.

5.2.2. Importancia de la Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es de gran importancia para el desarrollo y éxito de las empresas, debido a que influye de manera directa en el desempeño, la productividad y el compromiso de los trabajadores, en este sentido en una investigación realizada por Mero (2023) menciona que:

La satisfacción laboral actualmente juega un rol fundamental en las organizaciones ya que viven en un mercado altamente competitivo el cual demanda más esfuerzo y esmero por parte de las entidades, es por lo que los líderes tienen que brindarles un espacio limpio y digno a sus trabajadores para el desarrollo de sus actividades, así mismo deben de brindarles los materiales y herramientas adecuadas para obtener resultados eficientes en cada etapa de los procesos. (p.6)

De igual manera, en otra investigación realizada por Chunga & Escuza (2023) afirman que: La importancia de este estudio radica en la satisfacción laboral, la cual desempeña un papel importante dentro de las organizaciones y sobre todo en el ámbito profesional, ya que un empleado o colaborador que perciba un buen nivel de satisfacción laboral se sentirá satisfecho en su lugar de trabajo, repercutiendo en su productividad, rendimiento, actitudes y favorecerá el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales. (p. 4)

5.2.3. Teorías de la Satisfacción Laboral

Desde la perspectiva de la satisfacción laboral existen varias teorías que tratan sobre el grado de bienestar o conformidad que tiene una persona en su entorno laboral, en este sentido Mero (2023) manifiesta que: “Las teorías de la satisfacción laboral explican las variables internas y externas que motivan al trabajador a la ejecución eficiente de las actividades” (p.7).

5.2.3.1. Teoría de la Jerarquía de Necesidades

Abraham Maslow fue quien introdujo el concepto de la jerarquía de necesidades en su artículo “A Theory of Human Motivation” en 1943 y más adelante en su obra “Motivation and Personality”. En este sentido la teoría de la pirámide de Maslow en el entorno laboral supone beneficios significativos para las organizaciones y para los trabajadores que la integran, lo que conlleva a mejorar la productividad y disminuir la rotación del personal.

En este sentido, en un artículo de investigación Salazar et al., (2021) menciona que: Abram Maslow desarrolló una teoría la cual está comprendida por una serie de necesidades del ser humano, esta teoría se denomina “pirámide de necesidades”. Se estableció que a medida que se satisfacen las necesidades básicas o aquellas que se encuentran en un nivel determinado esto con lleva a que el ser humano desarrolle otras necesidades más elevadas y los lleve al siguiente nivel de la pirámide de Maslow. (p.588)

La teoría se presenta en forma de pirámide: en la base, las necesidades más primarias y en la cima, por supuesto, las más valiosas para el individuo desde el punto de vista de sus capacidades personales. La persona intenta ascender en esta pirámide, lo que implica la satisfacción de necesidades siempre más elevadas y complejas. Las necesidades de cada nivel o categorías de la pirámide se caracterizan por la naturaleza y el contenido similares (Padovan, 2020).

Padovan (2020) describe las necesidades en base a la teoría de Abraham Maslow:

1. Necesidades fisiológicas: incluye alimentación, protección contra el dolor o el sufrimiento, sexo, respiración, hidratación, descanso, entre otros. También se les llama necesidades biológicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo. Son las necesidades más básicas del ser humano.

2. Necesidades de seguridad: se trata de estar libre de peligros (reales o imaginarios) y estar protegido contra amenazas del entorno. Están estrechamente relacionadas con la supervivencia del individuo. En el ambiente laboral se vincula con la probabilidad de ser despedido o si es riesgoso en sí mismo el trabajo.

3. Necesidades sociales: incluye amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto. Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, vinculándose con otras personas y con el deseo de dar y recibir afecto. En el lugar de trabajo la relación con jefes, compañeros y subordinados es muy importante para la mayoría de las personas.

4. Necesidades de estima: se trata de la forma en que una persona se percibe y evalúa, cómo la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo o auto confianza. En una organización se deben promover los reconocimientos orales y públicos; y las posibilidades de ascenso deben ser claras y reales.

5. Necesidades de autorrealización: son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades. Son las necesidades que se encuentran en la parte más alta de la pirámide y reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida. En una organización se podría esperar que estas necesidades sólo se satisfacen cuando los empleados llegan a la cúpula de la organización, pero algunos empleados se sienten completos cuando realizan tareas diversas, de gran responsabilidad o altruistas (pp. 14- 15).

Desde esta perspectiva, resulta pertinente argumentar que, al aplicar esta teoría al entorno laboral, se puede entender que la satisfacción en el trabajo está relacionada en la manera que una organización permite cubrir esas necesidades fisiológicas, por ejemplo, si un empleo ofrece condiciones adecuadas de salario, alimentación, horarios estables y seguridad física, se está respondiendo a las necesidades más esenciales.

Por último, de la misma manera se atendería a la autorrealización con el crecimiento personal y profesional, en este punto se alcanza una satisfacción laboral plena, ya que se encuentra realizado en el ámbito profesional. En este sentido Mero (2023) afirma que: la pirámide de las necesidades de Maslow plasma cuáles son esas variables que influyen en la eficiente ejecución de sus actividades comenzando por las necesidades fisiológicas y por último nivel en el cual se plasma la autorrealización esta se hace hincapié en prejuicios y problemas personales. (p.8)

5.2.3.2. Teoría de los factores motivacionales o higiénicos (Frederick Herzberg)

La teoría de los dos factores, propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg, el cual sostiene que el comportamiento de las personas en el entorno laboral está determinado por dos tipos de factores: los que generan satisfacción y los que generan insatisfacción. El primero considerados factores de motivación, como el reconocimiento, logros, oportunidades de ascenso, el desarrollo profesional, la autonomía y la confianza en el desempeño de las tareas, estas contribuyen a incrementar la satisfacción del individuo. Los segundos llamados factores de higiene, como la remuneración, la estabilidad laboral, las condiciones físicas del entorno, las políticas de la empresa y las relaciones interpersonales con colegas y supervisores (Mero, 2023).

De manera similar, en otra investigación Pingo & Siancas (2022, como se citó en Pérez, 2023) mencionan que:

La teoría de la motivación de Herzberg, también conocida como teoría de la motivación y la higiene o de los dos factores. Después de varios estudios realizados por Herzberg, cuyo objetivo era responder a la pregunta que quieren los colaboradores de sus trabajos y después de haber realizado otras investigaciones descubrió que había diferencia entre los factores que están satisfecho y los que han producido insatisfacción. (p.36)

Factores Motivacionales

Este tipo de factores son factores intrínsecos que se vinculan con la satisfacción en el trabajo y que pertenecen al mundo interno de la persona. Hacen referencia al trabajo en sí mismo, la responsabilidad y los ascensos. Todos estos son directamente relacionados con los aspectos positivos que tienen los empleados acerca de su trabajo, y estos se relacionan con las experiencias de logros y reconocimientos que ha tenido en su trabajo (Pedraza, 2019, como se citó en Santana, 2022, p. 22).

Seguendo esta perspectiva, en otra investigación realizada por Betancourt & González (1999) se detallan los factores motivacionales. Ellos incluyen:

- ✓ Delegación de la responsabilidad
- ✓ Libertad de decidir como realizar un trabajo
- ✓ Ascensos
- ✓ Utilización plena de habilidades personales
- ✓ Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos
- ✓ Simplificación del cargo (por quien lo desempeña)
- ✓ Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente). (p.10)

Factores de Higiene

Son factores extrínsecos, es decir son factores externos al trabajo, actúan como recompensas cuando existe un alto desempeño si la organización lo reconoce. Dentro de estos factores se puede apreciar el sueldo o salario, las prestaciones, las condiciones de trabajo que brinda la organización, las políticas de administración de la organización, la supervisión técnica, y las relaciones interpersonales. Todo este tipo de factores tienen una relación muy cercana con los sentimientos negativos de las personas hacia su trabajo y con el ambiente en el cual éste se realiza (Pedraza, 2019, como se citó en Santana, 2022, p. 22).

De igual forma, en otra investigación realizada por Betancourt & González (1999) se detallan los factores higiénicos. “Ellos incluyen:

- ✓ Condiciones de trabajo y comodidad
- ✓ Políticas de las empresas y la administración
- ✓ Relaciones con el supervisor
- ✓ Competencia técnica del supervisor
- ✓ Salarios
- ✓ Estabilidad en el cargo

✓ Relaciones con los colegas” (p.9).

Tabla 4
Cuadro comparativo de la Satisfacción Laboral

Autor/Teoría	Enfoque principal	Características	Impacto práctico
Abraham Maslow (Jerarquía de las necesidades)	La motivación humana a través de una jerarquía de cinco niveles de necesidades, desde básicas hasta autorrealización	<ul style="list-style-type: none"> • Cinco niveles: fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización. • El nivel superior surge al satisfacer el nivel inferior. 	Permite identificar en qué nivel se encuentran los empleados y orientar estrategias para satisfacer necesidades no cubiertas.
Frederick Herzberg (Factores Motivacionales o Higiénicos)	Distingue entre factores que generan satisfacción (motivadores) y factores donde su ausencia causa insatisfacción (higiénicos)	<ul style="list-style-type: none"> • Factores motivacionales: Reconocimiento, logros, promoción, trabajo en sí mismo. • Factores higiénicos: Políticas y normas, condiciones de trabajo, salario, capacidad directa. 	Ayuda a diseñar estrategias que reduzcan la insatisfacción y mejoren la satisfacción.

Fuente: Elaboración propia en base a la revisión teórica.

El cuadro comparativo evidencia cada teoría de la satisfacción laboral desde perspectivas distintas, pero complementarias. Maslow plantea que las personas buscan satisfacer sus necesidades en un orden progresivo, desde las básicas hasta la autorrealización. Herzberg en su lugar expone los factores que generan insatisfacción y aquellos que realmente motivan y generan satisfacción en el trabajo. Esta comparación permite apreciar que ambas teorías ofrecen herramientas útiles para identificar las carencias como los elementos que impulsan el bienestar y el compromiso de los empleados.

En esta investigación, la satisfacción laboral será abordada mediante la teoría y las dimensiones de Herzberg, este enfoque permitirá analizar la importancia de los factores motivadores cómo el reconocimiento y la responsabilidad que impactan de manera directa en el compromiso y desempeño del personal. Además, en un estudio realizado en una institución pública, se aplicó la teoría de Herzberg para medir la satisfacción laboral, llegando a la

conclusión que esta teoría implementado y analizado en el sector público es de gran utilidad (Salazar & Borisse, 2021).

5.2.4. Factores de la satisfacción en el trabajo

Tabla 5

Factores de la satisfacción en el trabajo

Factores Motivacionales	Reconocimiento	Se refiere a las acciones que ejecuta el supervisor para elogiar, corregir o reprender a un trabajador. Esto indica que se incluye tanto los refuerzos de los aspectos positivos como los negativos en el empleado y sus efectos sobre el mismo.
	Logros	Es un factor satisfactorio, debido a que es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar meta.
	Promoción	Es el rango social de una persona. Es una señal del grado de reconocimientos, respeto y aceptación concedido a un individuo.
	Trabajo en sí mismo	El trabajo en sí mismo, es definido como la motivación que mantiene no solo vivos, sino en constante crecimiento, desarrollo y actualización las potencialidades del trabajado.
Factores Higiénicos	Políticas y normas	Se refieren a las conductas intencionales, diseñadas para incrementar o proteger la influencia e intereses personales de los individuos de la organización.
	Condiciones de trabajo	Se refiere a la favorabilidad o desfavorabilidad para los individuos de un entorno de trabajo en su totalidad.
	Salario	Los empleados quieren sistemas de salario y políticas de ascensos justos, sin ambigüedades, acordes con sus expectativas.
	Capacidad directa	Tiene que ver con las habilidades individuales que ésta posea, y usarlas de manera adecuada.

Fuente: Durán et al., (2021, p.230).

La tabla describe factores motivacionales e higiénicos que influyen directamente en la satisfacción y la insatisfacción laboral del trabajador. Los factores vinculados con emociones

positivas en el trabajo se denominan factores de motivación, mientras que las vinculadas con emociones negativas o de insatisfacción se les denomina factores de higiene. Estos factores hablan de las personas, permitiendo conocer a través de ellos lo que siente el trabajador, lo que opina sobre su actividad laboral, la percepción de la organización, sus relaciones interpersonales, su desempeño, sus actividades asignadas, el grado de responsabilidad adquirida, entre otros (Sánchez 2021. Como se citó en Diaz, 2023, p. 162).

6. Capítulo II: Materiales y Métodos

6.1. Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo cuantitativa, porque se basa en la recolección y análisis de datos numéricos, a través de procedimientos matemáticos y estadísticos, con el propósito de identificar la asociación entre las variables existentes con evidencia cuantificable. “La investigación cuantitativa, también llamada empírico-analítico, racionalista o positivista es aquel que se basa en los aspectos numéricos para investigar, analizar y comprobar información y datos” (Neill & Cortez, 2018, p. 69).

6.1.1. Alcance

El alcance del estudio es correlacional, debido a que busca determinar la relación entre las dimensiones del clima organizacional y los niveles de satisfacción laboral. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) afirman: “Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (p.109).

Por otro lado, el tipo de diseño es no experimental, ya que no se manipularán las variables, además es transversal, porque los datos se van a recolectar en un momento determinado (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

6.2. Técnicas e instrumentos de investigación

6.2.1. Intrumento

6.2.1.1. Cuestionario

En la presente investigación, se utilizó la técnica de la encuesta para recolectar y levantar la información necesaria, esta se aplicará a través de un cuestionario el cual se encuentra estructurado en dos partes para medir las dimensiones, la primera variable corresponde al clima organizacional y la segunda variable de la satisfacción laboral. Un cuestionario es un conjunto de interrogantes orientadas a evaluar una o varias variables, en la que incluyen dos tipos de preguntas: las preguntas cerradas, que tienen respuestas definidas y las abiertas que permiten respuestas libres (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

6.3. Preguntas de investigación y/o hipótesis

¿Existe relación significativa entre el clima organizacional en la satisfacción laboral del personal de la dirección de gestión de desarrollo y ordenamiento territorial del GAD Municipal San Miguel de Ibarra?

En este sentido, en concordancia con el objetivo general de la investigación y la pregunta de hipótesis formulada, se plantean las siguientes hipótesis que serán contrastadas a través de procedimientos estadísticos.

Hipótesis

H0: No existe una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de la dirección de gestión de desarrollo y ordenamiento territorial del GAD Municipal San Miguel de Ibarra.

H1: Existe una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de la dirección de gestión de desarrollo y ordenamiento territorial del GAD Municipal San Miguel de Ibarra.

En los estudios cuantitativos, se formulan las hipótesis para contrastar la relación entre las variables, en la cual se acepta o rechaza dicha hipótesis (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). En este sentido, las hipótesis planteadas en el presente estudio se formulan con la finalidad de establecer la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

6.4. Matriz de operacionalización de variables

Variable Independiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems encuesta
Clima Organizacional	El clima organizacional es el ambiente que se percibe en una institución el cual surge de las relaciones laborales, modos de trabajo y dinámica internas, este clima influye de manera directa en la motivación, el desempeño y el compromiso de los trabajadores, debido a que está determinado por varios factores como la comunicación, las relaciones interpersonales entre otros (Macías & Vanga, 2021).	Se refiere a la percepción que tienen los servidores públicos sobre las condiciones y características del ambiente laboral, comprendiendo aspectos como la comunicación, motivación, toma de decisiones, recompensas y el ambiente físico en el lugar de trabajo.	Estructura	Claridad de procedimientos establecidos	1
				Organigrama institucional comprensible	2
				Claridad normas internas	3
			Responsabilidad	Compromiso con el trabajo	4
				Iniciativa personal	5
				Toma de decisiones	6
			Recompensa	Incentivo por el desempeño	7
				Reconocimiento por logros laborales	8
			Desafío	Retos en el trabajo	9
				Oportunidad de asumir desafíos	10
				Interés en tareas desafiantes	11
			Relaciones	Cooperación y apoyo entre colegas	12
				Calidad en la comunicación	13
			Cooperación	Comprensión de jefes	14
				Espíritu trabajo en equipo	15
				Colaboración para alcanzar objetivos	16
			Estándares	Desempeño laboral esperado	17
				Cumplimiento de metas	18
			Conflicto	Expresión de desacuerdos	19
				Resolución de conflictos	20
			Identidad	Compromiso con los valores organizacionales	21
				Sentido de pertenencia institucional	22

Variable dependiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems encuesta
Satisfacción Laboral	Salazar (2018) menciona: Grado de bienestar y/o felicidad que un individuo experimenta en el trabajo, basado en sus percepciones, pensamientos y evaluaciones constantes que realiza a su ambiente de trabajo, situaciones que pueden influenciar en su comportamiento y actitudes ante los compañeros y la organización. (p. 23)	La satisfacción laboral es la medición del nivel de conformidad y bienestar de los empleados respecto a aspectos como las condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, reconocimiento recibido, entre otros.	Factores Motivacionales	Reconocimiento	23
				Logro	24
				Crecimiento profesional	25
				Responsabilidad	26
				Trabajo en sí	27
			Factores Higiénicos	Salario	28
				Relaciones interpersonales	29
				Supervisión	30
				Política de la empresa	31
				Condiciones de trabajo	32
				Seguridad laboral	33

Nota: Elaborado con base en “Clima laboral según el modelo de Litwin y Stringer aplicado a la empresa Moliperú en la ciudad de Chiclayo 2018” (Díaz, 2019). “Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la institución educativa San Vicente de Paul, 2023” (Zapata, 202

6.5. Participantes (población y muestra)

La investigación se llevará a cabo en el GAD Municipal San Miguel de Ibarra, para este estudio no se aplicará a la población total, ya que la información se obtendrá de 55 funcionarios públicos de una dirección en específico que es la dirección de gestión de desarrollo y ordenamiento territorial, es decir la muestra será de la dirección mencionada.

Además, la investigación delimitó su campo de estudio a una sola dirección, por lo que no fue oportuno realizar el cálculo de la muestra. En este sentido,

Según Hernández & Mendoza (2018), señalan que existen dos tipos de muestreo la probabilística y la no probabilista. Para la presente investigación se realizará el muestro no probabilístico por conveniencia, ya que la selección de los elementos no depende de la probabilidad sino a criterio del investigador.

Procedimiento y análisis de datos

En esta investigación el instrumento que se llevó a cabo para la obtención de la información fue la encuesta, que consta de 33 preguntas, las cuales abarcan nueve dimensiones del clima organizacional y dos dimensiones de la satisfacción laboral, cada uno con sus respectivos indicadores, además este instrumento se aplicará mediante Microsoft Forms.

Para el análisis de los datos obtenidos se utilizó el software estadístico SPSS, una herramienta que permite gestionar la información a través de una base de datos para su análisis estadístico respectivo. Este programa permite procesar y analizar de manera eficiente la base de datos, facilitando la interpretación y confiabilidad de los datos obtenidos en la investigación (Lázaro et al., 2022).

El procedimiento que se realizó para analizar los datos que se recolectaron a través del cuestionario estructurado mediante ítems en una escala de Likert de cinco puntos, fue codificar las respuestas cualitativas a valores cuantitativos con la finalidad de obtener los respectivos análisis descriptivos y los inferenciales en el programa SPSS.

7. Capítulo III: Resultados y Discusión

En este capítulo se detallarán los resultados obtenidos mediante la encuesta realizada a los funcionarios del municipio, en función de cada variable de estudio, es decir, del clima organizacional y la satisfacción laboral. Además, el análisis se desarrollará de manera descriptiva, considerando la distribución porcentual de las respuestas, de igual manera, el análisis estadístico inferencial que incluye la prueba de normalidad, la correlación entre las variables que fueron realizadas mediante el software SPSS. Todo esto con la finalidad de identificar tendencias, relaciones y comportamientos que contribuyan a una mejor comprensión integral de la investigación que se está realizando.

7.1. Análisis descriptivo

Datos demográficos

Tabla 6
Género

Género	Frecuencia	Porcentaje%
Masculino	37	67%
Femenino	18	33%
Total	55	100%

Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios del municipio.

Según los resultados obtenidos de los 55 trabajadores, el 67% de los participantes corresponde al género masculino, mientras que el 33% corresponde al género femenino, esto indica que existe una mayor participación de hombres en la muestra realizada.

Tabla 7
Edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje%
20-30	4	7%
31-40	13	24%
41-50	21	38%
51 en adelante	17	31%
Total	55	100%

Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios del municipio.

La distribución de edades presentada en la tabla muestra que principalmente está compuesta por el grupo de 41 a 50 años que es el más representativo con un 38%, seguido por quienes tienen 51 años en adelante con un 31%; en contraste, los funcionarios entre 31 y 40 años representan el 24%, y el grupo más joven, de 20 a 30 años apenas alcanza el 7%, lo que indica una baja participación de funcionarios jóvenes y una mayor presencia de adultos.

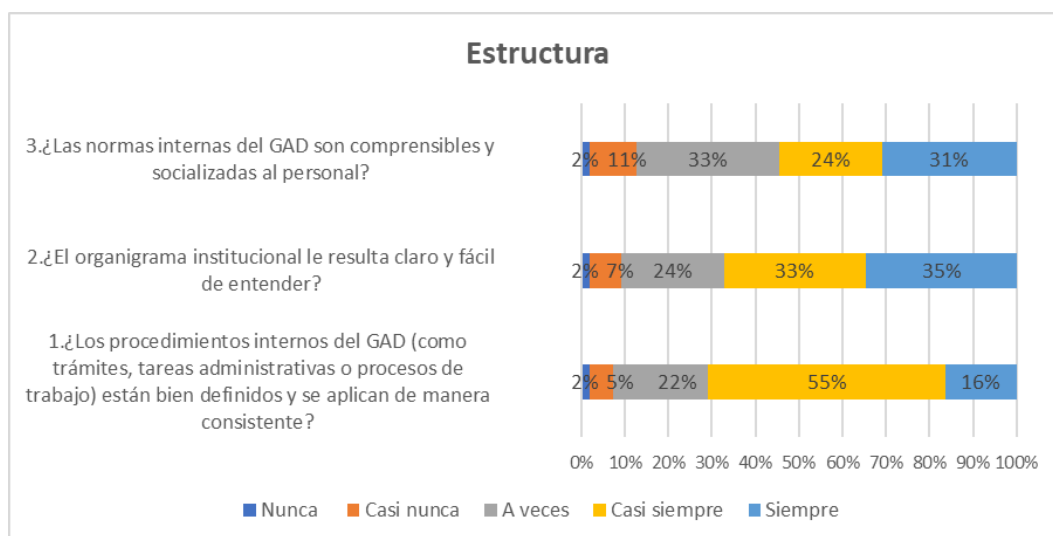
7.2. Análisis descriptivo de las variables

7.2.1. Clima Organizacional

En esta sección se presentan los resultados obtenidos respecto a la variable del clima organizacional, a partir de la encuesta realizada a los funcionarios del municipio, el análisis se realiza desde un enfoque descriptivo por dimensiones de la variable ya mencionada anteriormente, esto con el propósito de identificar la percepción que tienen los encuestados considerando diversos aspectos que conforman el clima organizacional.

A continuación, se presentan los resultados correspondientes a la dimensión estructura, respecto a la percepción de los funcionarios en relación a la claridad y aplicación de los procedimientos internos, la comprensión del organigrama institucional y el conocimiento de las normas que regulan el funcionamiento del municipio.

Figura 1
Estructura



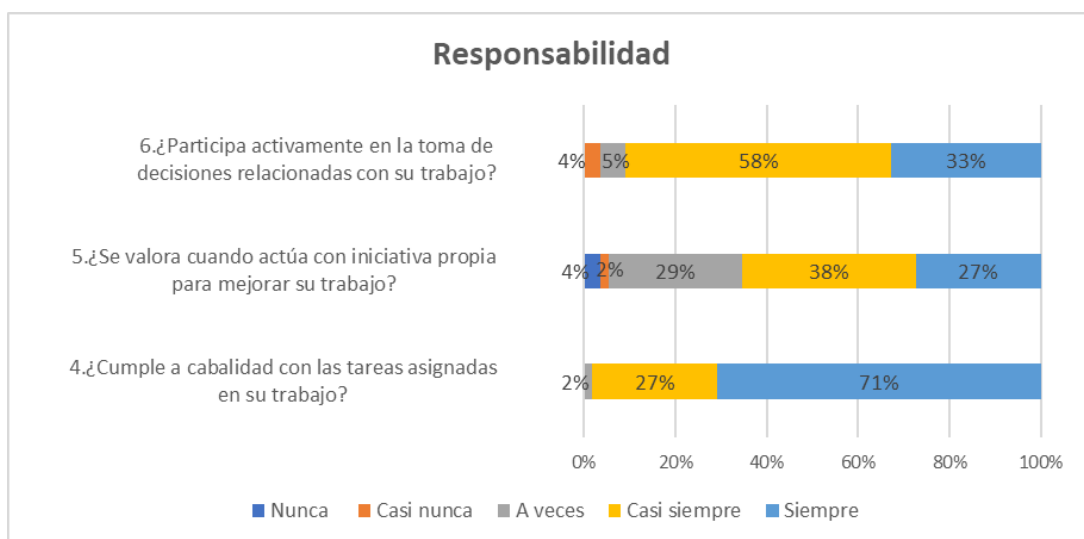
Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios del municipio.

Los resultados que se pueden observar en la figura 1, muestran que, respecto a los procedimientos internos del GAD, solo el 55 % de los encuestados señaló que *casi siempre* los procesos administrativos se desarrollan adecuadamente, mientras que el 22% señala que esto ocurre *a veces*, lo que se puede evidenciar que no todos los funcionarios tienen la misma percepción sobre la aplicación de los procesos internos.

Por otra parte, respecto a la claridad del organigrama institucional, el 33% de los encuestados señala que *siempre* le resulta claro y fácil de entender, sin embargo, el 24% menciona que *a veces* se considera comprensible el organigrama, lo que se puede comprender que gran parte de los funcionarios podría presentar dificultades en identificar con claridad las líneas de autoridad y las responsabilidades que se deben ejecutar.

En lo referente a las normas internas, el 33% de los funcionarios señalan que *casi siempre* son socializadas al personal, por otra parte, el 31% indicó que esto sucede *siempre*. Aunque los resultados reflejan una percepción positiva, no predomina de manera mayoritaria, en consecuencia, se evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de comunicación interna, con el fin de lograr una mejor comprensión y facilitar el desempeño en cada una de las funciones.

Figura 2
Responsabilidad



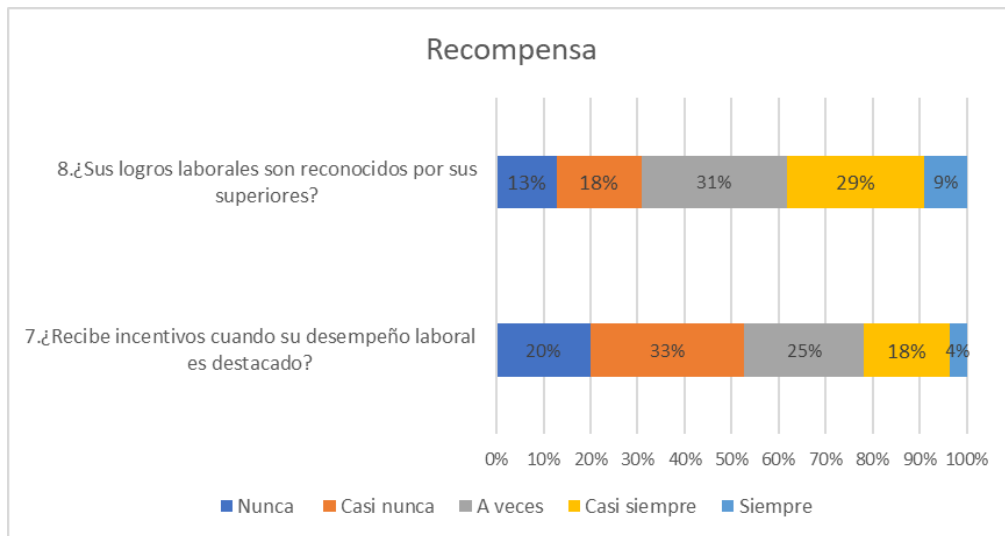
Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios del municipio.

De acuerdo con la dimensión de responsabilidad, se identifica que el 71% de los encuestados indicó que *siempre* cumple con las tareas que se le asignan, mientras que solo el 27% señaló que lo hace *casi siempre*, esto resultados reflejan un alto nivel de compromiso con las funciones laborales.

En relación con la valoración de la iniciativa del personal, no se evidencia un predominio de acuerdo a la figura 2, ya que el 38% de los funcionarios señaló que *casi siempre* se reconoce cuando una persona actúa con iniciativa propia, por otra parte, un 29% muestra que esto ocurre *a veces*. Desde esta perspectiva, aunque se otorga el mérito y se reconoce a la proactividad, no presenta una percepción uniforme por parte de los trabajadores, lo que podría limitar el fortalecimiento y la adopción de conductas autónomas dentro del ámbito de trabajo.

En cuanto a la participación en la toma de decisiones, el 58% de los encuestados menciona que *casi siempre* tiene la oportunidad de participar, mientras que solo un 33% señala que esto ocurre *siempre*. Los resultados evidencian un nivel favorable de participación del personal en la toma de decisiones.

Figura 3
Recompensa

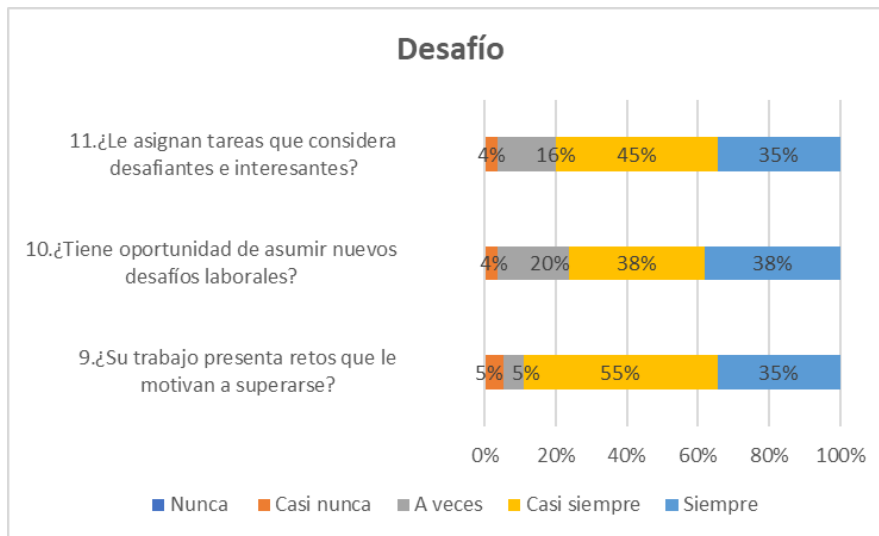


Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios del municipio.

Según los resultados de la figura 3, se evidencia una percepción desfavorable por parte de los funcionarios del municipio, acerca de si recibe incentivos por su desempeño laboral, ya que una parte significativa del 33% de los encuestados considera que estos incentivos no se otorgan, además del predominio que indican ausencia o escasa entrega de beneficios, donde solo el 4% indicó la valoración de *siempre*, lo cual es una respuesta inferior a lo esperado.

De manera similar, en cuanto al reconocimiento de los logros del personal por parte de sus superiores, los resultados muestran que esto no es percibido como una práctica constante, donde el 31% señalan que se aprecian los logros realizados, no obstante, existen respuestas como del 29% que indican la alternativa de *casi siempre*, lo que evidencia que el reconocimiento no es percibido como una práctica constante dentro de la entidad municipal.

Figura 4
Desafío



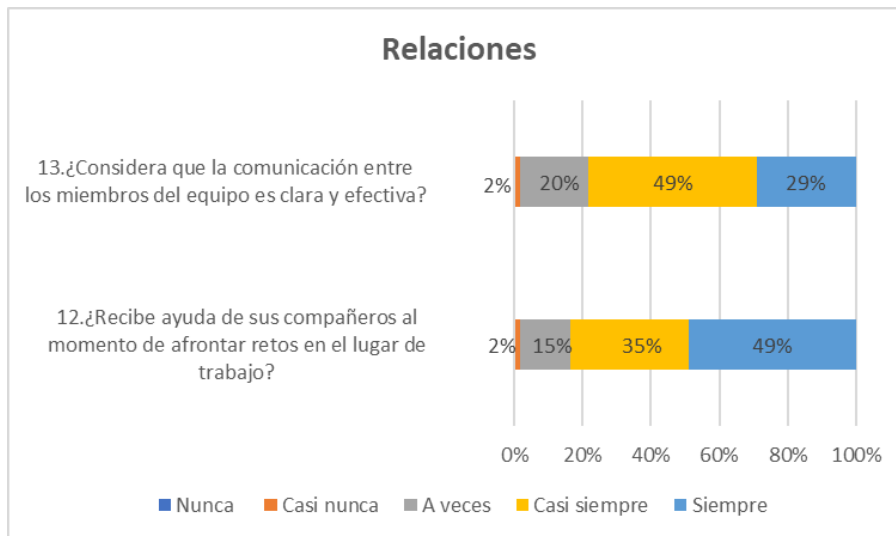
Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios del municipio.

Los resultados corresponden a la dimensión *desafío*, con respecto a la pregunta de si presenta retos en su trabajo, el 55% señaló que *casi siempre* se presentan este tipo de situaciones, mientras que el 35% indicó que esto ocurre *siempre* y solo un porcentaje reducido del 5% de *casi nunca*, estos datos evidencian que no todos los funcionarios experimentan el mismo grado de motivación.

En cuanto a la oportunidad que tienen en asumir desafíos laborales, se evidencia una distribución equilibrada en las categorías *siempre* (38%) y *casi siempre* (38%), sin embargo, el 20% señaló que estas oportunidades se presentan *a veces*. En este sentido, se entiende que el grupo de funcionarios presenta limitadas posibilidades en asumir desafíos laborales dentro de la institución.

Sobre la asignación de tareas desafiantes, el 45% de los encuestados señala que *casi siempre* se le asignan este tipo de actividades, además de un 35% que indicó que esto ocurre *siempre*. En este contexto, aunque existen valoraciones positivas, la presencia de porcentajes menores, muestran que podría incidir en el desempeño y en la eficiencia del trabajo.

Figura 5
Relaciones

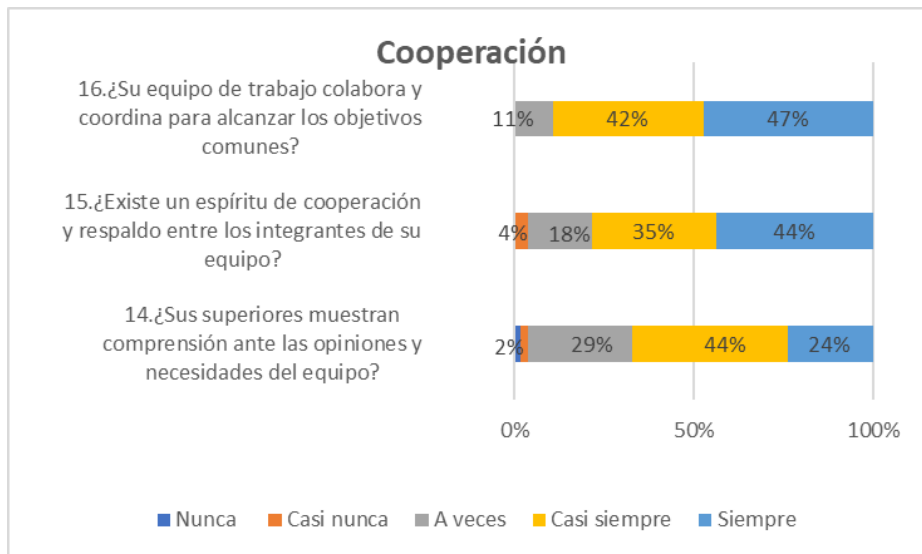


Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios del municipio.

Según la figura 5 que corresponde a la dimensión *relaciones*, en la cual se hace referencia a la ayuda que recibe por parte de sus compañeros de trabajo en el desarrollo de sus actividades, donde se destaca el 49% de los encuestados indicó que *siempre* recibe apoyo, mientras que el 35% señaló que esto ocurre *casi siempre*. Sin embargo, un 15% manifiesta que esto ocurre solo *a veces*. Esto quiere decir que el trabajo colaborativo no se presenta de manera constante en el área de trabajo.

Respecto a la pregunta que trata sobre la efectividad y claridad de la comunicación entre los trabajadores, el 49% de los funcionarios señaló que *casi siempre* es adecuada, seguido del 29% donde indicó que *siempre* resulta efectiva. Aunque los resultados evidencian aspectos favorables, un 20% señaló que la comunicación es clara solo *a veces*, esto podría generar dificultades en la coordinación de tareas, posibles retrasos y errores en su ejecución.

Figura 6
Cooperación



Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios del municipio.

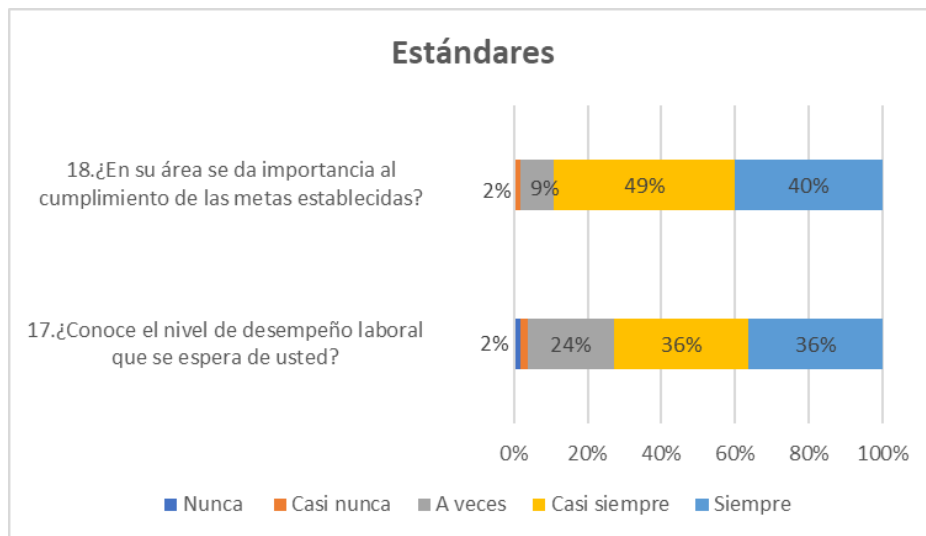
De acuerdo a la figura 6, se evidencia una percepción favorable de cooperación según la mayoría de resultados que se pueden observar, en este sentido, en el ítem que aborda sobre la comprensión ante las necesidades que tiene el equipo por parte de sus superiores, el 44% de los encuestados indicó que esto ocurre *casi siempre*, mientras que el 24% señaló que *siempre* existe dicha comprensión. Por su parte, un 29% de los funcionarios indicó que esta actitud ocurre *a veces*, esto podría influir en el desempeño laboral y en su productividad.

En relación a la siguiente pregunta que trata sobre la cooperación que existe entre equipo de trabajo, el 44% señaló que *siempre* existe apoyo, por su parte el 35% indicó que esto se presenta *casi siempre*. A pesar de los resultados favorables, un 18% manifiesta que la cooperación ocurre *a veces*. En este sentido, al no evidenciarse un porcentaje dominante se puede mencionar que en el área de trabajo podría existir limitaciones y afectar la eficiencia en el cumplimiento de las actividades laborales.

En cuanto a la colaboración y coordinación del equipo para alcanzar los objetivos, el 47% indicó que *siempre* apoyan a sus compañeros de trabajo, mientras que el 42% señaló que lo hace *casi siempre* y solo un porcentaje menor de encuestados que representa el 11%

perciben un nivel constante en no colaborar en el logro de metas, esto podría incidir en el desempeño y el trabajo colectivo para alcanzar los resultados deseados.

Figura 7
Estándares

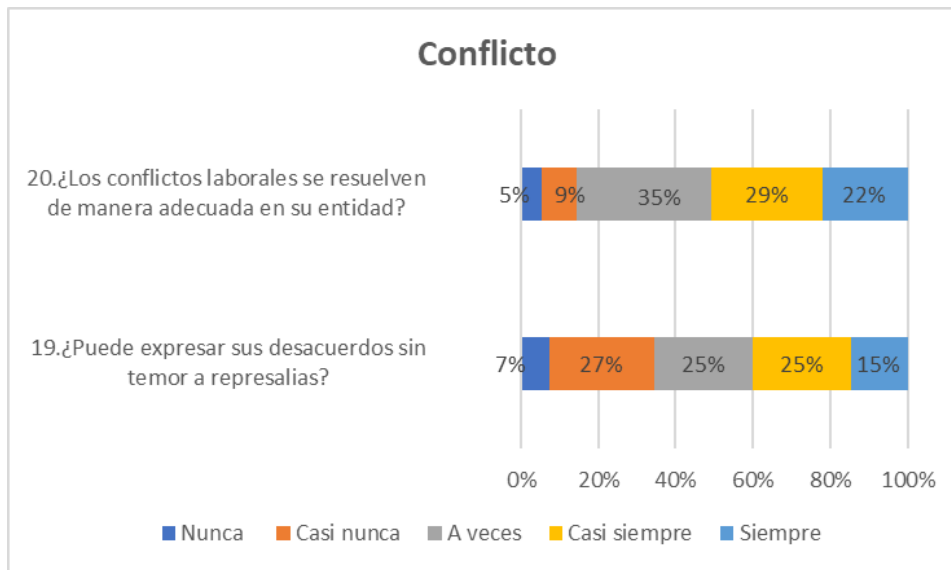


Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios del municipio.

Según los resultados de la figura 7, en base a la pregunta del desempeño laboral que se espera del trabajador, las categorías “*siempre*” y “*casi siempre*”, con un valor del 36% evidencian una percepción de claridad sobre lo que se espera del desempeño en el trabajo, sin embargo, el 24% manifiesta que es consciente *a veces* de su rendimiento laboral, esto quiere decir que no todos los funcionarios tienen esa percepción y comprensión de las capacidades que se requiere y necesita.

Respecto a la importancia del cumplimiento de metas, el 49% muestra que *casi siempre* se da la debida relevancia a esto aspecto, mientras que el 40% señaló que esto ocurre *siempre* y solo el 9% que corresponde *a veces*, manifiesta la relevancia en alcanzar los objetivos planteados. En este sentido, se evidencia la existencia de debilidades en el seguimiento y control de las metas.

Figura 8
Conflicto

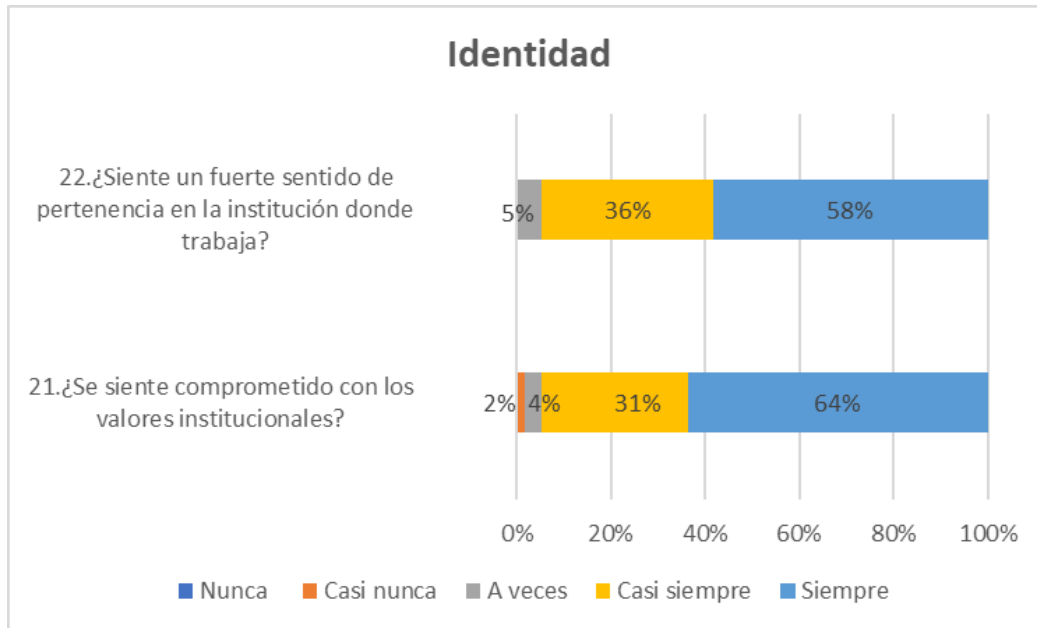


Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios del municipio.

Los resultados que se pueden observar en la figura 8, respecto a una de las preguntas más sensibles, el mayor porcentaje representa al 27% de los funcionarios donde señalan que *casi nunca* es posible discrepar sin las debidas consecuencias del caso, además las categorías “a veces” y “casi siempre”, con un 25% respectivamente reflejan una percepción compartida de las opiniones que se pueden expresar sin problemas. Sin embargo, solo el 15% manifiesta que *siempre* puede expresar sus desacuerdos sin temor a represalias, esto refleja la existencia de limitaciones percibidas por parte del personal, posiblemente asociadas a repercusiones laborales de destitución.

Por otro lado, respecto a la siguiente pregunta, el 35% de los encuestados menciona que los conflictos laborales se resuelven *a veces*, seguido de un 29% que señala que esto ocurre *casi siempre*. Sin embargo, un 9% manifiesta que los problemas laborales se resuelven *casi nunca*, en este sentido, la ausencia de porcentajes superiores al 50%, evidencia que los mecanismos de resolución de conflictos no se perciben como efectivos por parte de los funcionarios.

Figura 9
Identidad



Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios del municipio.

De acuerdo a la figura 9, respecto a la dimensión *identidad*, se puede observar una percepción altamente favorable por parte de los funcionarios del municipio, ya que el 64% de los encuestados señala que *siempre* se siente comprometido con los valores de la organización, mientras que el 31% muestra que esto ocurre *casi siempre*. Aunque existe categorías de “*casi nunca*” con valores del 4% y “*nunca*” con un valor de 2%, estos resultados demuestran que existe una identificación mayoritaria con la cultura de la organización.

Según los resultados de la siguiente pregunta muestran que, un 58% de los funcionarios señaló que “*siempre*” demuestran un sentido de pertenencia en el lugar donde trabajan, seguido de un 36% que indicó que esto ocurre *casi siempre*. Sin embargo, un 5% de los resultados manifiesta que existe un grupo reducido de trabajadores que no siente un vínculo con la organización, es por ello que el municipio debe continuar fortaleciendo estrategias que fomenten la identificación plena de todas las personas.

Tabla 8
Estadísticos del Clima Organizacional

Estadísticos descriptivos			
Dimensiones	N	Media	Desviación
Estructura	55	11,40	2,56
Responsabilidad	55	12,73	1,48
Recompensa	55	5,56	2,04
Desafío	55	12,40	2,03
Relaciones	55	8,36	1,31
Cooperación	55	12,40	1,92
Estándares	55	8,31	1,32
Conflicto	55	6,65	2,13
Identidad	55	9,09	1,13

Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios del municipio.

En base a los resultados que se evidencian en la tabla 10, se determinó a través del programa estadístico SPSS la media y la desviación de cada dimensión, esto con el propósito de poder determinar la percepción que tiene los trabajadores respecto al clima organizacional. En este contexto, la media es el valor central de un conjunto de datos, el cual se obtiene al sumar todos los valores y dividirlo para el número total de casos (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

En este sentido, el valor total del clima organizacional presenta un promedio de 86,91 el cual se puede interpretar en un rango de bajo, intermedio y alto, como un nivel de percepción intermedio, referente al ambiente laboral por parte de los trabajadores del municipio, esto se puede entender que los colaboradores perciben condiciones adecuadas en cuanto a compañerismo, cooperación, responsabilidad en el desempeño de sus funciones.

En cuanto a las dimensiones de *relaciones*, *desafío* e *identidad*, se encuentran ubicadas en un nivel alto, esto de acuerdo a los rangos establecidos para cada dimensión, de esta manera se puede argumentar que los funcionarios perciben un ambiente laboral bastante

favorable en cuanto a relaciones interpersonales, el compañerismo de trabajo y además un fuerte sentido de pertenencia hacia la institución donde desempeña sus actividades diarias.

Por otra parte, referente a las dimensiones de estructura, responsabilidad, recompensa, cooperación, estándares y conflicto, se puede argumentar que éstas se sitúan en niveles intermedios según el rango establecido, desde este punto de vista se evidencia que hay oportunidades para mejorar muchas perspectivas como el reconocimiento laboral, el trabajo colaborativo, la resolución de conflictos y sobre todo las exigencias en el desempeño de funciones.

De igual manera, en relación a la desviación estándar, se entiende que es una medida estadística que nos indica que tanto se aleja, en promedio, los resultados de la muestra con respecto a la media, además permite determinar si la desviación está cerca o alejada de la media (Hernández- Sampieri & Mendoza, 2018).

Respecto a las desviaciones más altas se pueden observar las dimensiones de *estructura y conflicto*, en este caso, los funcionarios presentan percepciones distintas, es decir, no todos perciben de la misma forma las normas, roles o procedimientos que se deben llevar a cabo en el trabajo, además, las desviaciones más bajas que se evidencian son: responsabilidad, identidad, estándares y relaciones, esto quiere decir que la percepción por parte de los trabajadores es homogénea lo que sugiere que existe un ambiente laboral colaborativo, con autonomía para asumir las exigencias laborales que se presentan en el lugar de trabajo.

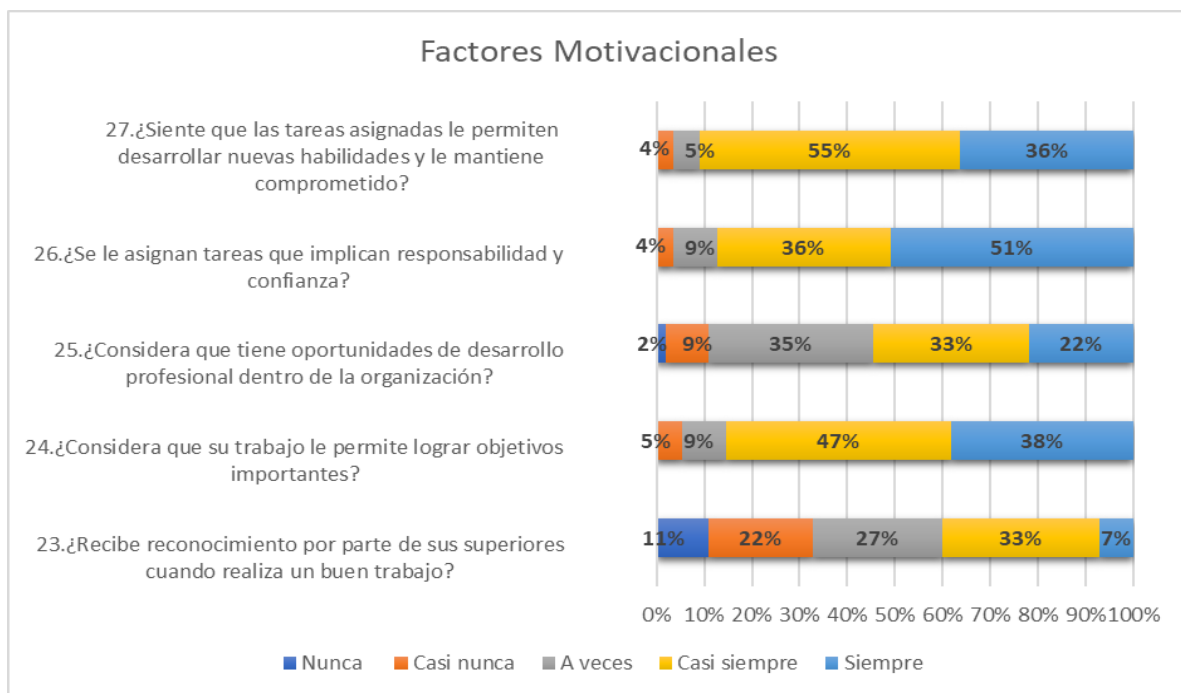
7.2.2. Satisfacción Laboral

En el siguiente apartado se presentan los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los funcionarios del municipio respecto a la variable satisfacción laboral, desde esta perspectiva el análisis se llevará a cabo mediante un enfoque descriptivo. Con el propósito de identificar el nivel de satisfacción de los trabajadores, se presentan los resultados organizados

por dimensiones, ya que esto permitirá comprender de mejor manera la percepción que tienen los encuestados.

Con base en la siguiente dimensión de los *factores motivacionales*, el cual analiza aspectos intrínsecos del trabajo como: reconocimiento, logro, crecimiento personal, la responsabilidad y el trabajo en sí mismo. En este sentido los resultados que se pueden observar a continuación son:

Figura 10
Factores Motivacionales



Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios del municipio.

Según la figura 10, que trata sobre los factores motivacionales, los resultados evidencian una percepción favorable relacionadas con el trabajo y la responsabilidad, también existen debilidades significativas en cuanto al reconocimiento y el desarrollo profesional. En relación con el reconocimiento por un buen desempeño laboral, se evidencia que el 7% de los funcionarios manifiesta recibirlo *siempre*, mientras un 27% indica que ocurre *a veces*, así mismo un 22% señala que se presenta *casi nunca* y solo un 33% muestra que esta distinción se recibe por parte de sus superiores. El comportamiento general de las respuestas según los

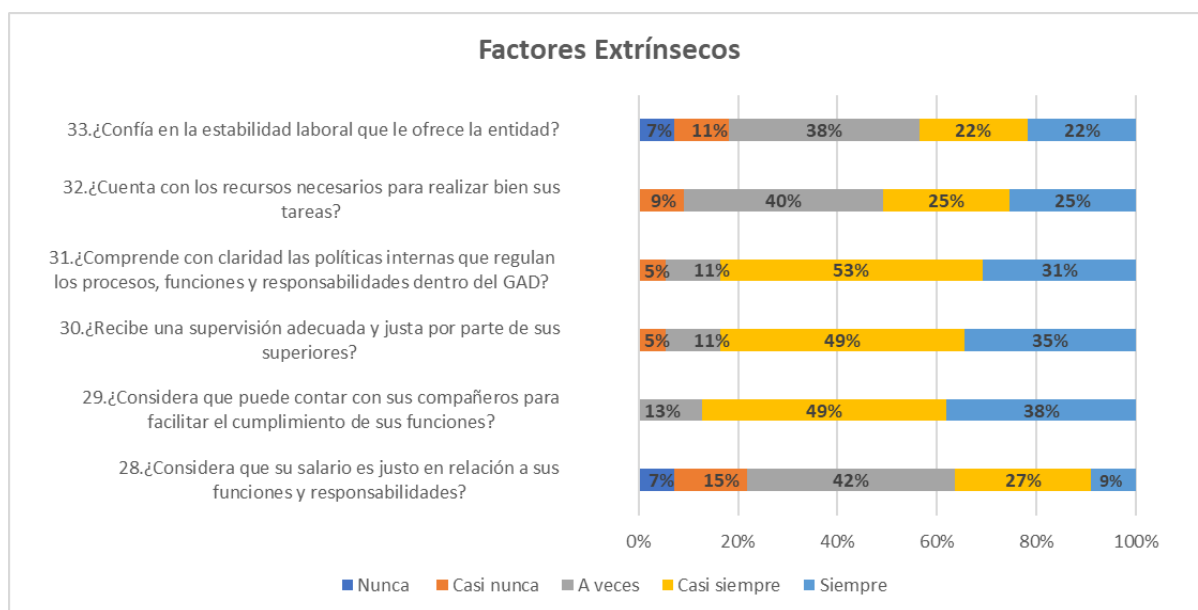
porcentajes en niveles medios y bajos evidencia una percepción limitada de la valoración recibida, lo que podría afectar la motivación y el compromiso laboral.

En relación con la posibilidad de que el trabajo le permita *lograr objetivos importantes*, se observa que los resultados tienen una valoración favorable, donde el 47% señaló que esto ocurre *casi siempre* y un 38% indicó que esto sucede *siempre*. Sin embargo, al analizar las *oportunidades de desarrollo profesional* que se presenta en el municipio, se puede visualizar una percepción desfavorable, ya que el 35% de los funcionarios señaló que estas oportunidades se presentan *a veces* y solo un 22% indicó la valoración de *siempre*. En este sentido, esto podría generar una falta de desarrollo laboral y afectar la motivación a largo plazo.

Respecto a la asignación de tareas que implican responsabilidad y confianza por parte de los funcionarios, se puede observar resultados muy positivos como: el 51% que señalan que esto ocurre *siempre* y solo un 36% manifiesta que *casi siempre*. Por otra parte, en cuanto a las tareas asignadas si le permiten adquirir nuevas habilidades, el 55% señaló que *casi siempre* y un 36% muestra que esto sucede *siempre*.

Los resultados permiten concluir que, a pesar de existir tendencias positivas en varios aspectos, las debilidades identificadas en el reconocimiento y el desarrollo personal evidencian que la satisfacción laboral no se encuentra consolidada, lo que podría incidir de manera negativa en el grado de implicación laboral frente a las funciones asignadas.

Figura 11
Factores Extrínsecos



Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios del municipio.

De acuerdo a los resultados de la figura 11, que trata sobre la dimensión *factores extrínsecos*, en la cual se puede evidenciar la percepción que tienen frente al salario justo donde, el 42% de los funcionarios mencionan que *a veces* consideran adecuada la remuneración, seguido de un 27% que señalan que *casi siempre* y solo un 9% de los encuestados indican que *siempre* es justo en función de las actividades que realizan. Estos resultados demuestran una valoración desfavorable lo que podría afectar el compromiso del personal en el desempeño de sus funciones y además generar insatisfacción laboral.

En el contexto de las relaciones interpersonales, la supervisión que recibe y si comprende las políticas internas, los resultados reflejan percepciones mayoritariamente favorables, el 49% señalan que *casi siempre* se puede contar con el apoyo de sus compañeros de trabajo, mientras que el 38% indicó que esto ocurre *siempre*. De igual manera, el 49% de los funcionarios menciona que la supervisión por parte de los superiores es *casi siempre* adecuada y justa, mientras que el 35% señaló que *siempre* ocurre esta supervisión mencionada anteriormente. Del mismo modo, el 53% de los encuestados mencionó que *casi siempre* comprende con claridad las políticas internas del municipio y solo el 31% indicó que

siempre. En este sentido, según los resultados se puede evidenciar que estos aspectos contribuyen a la estabilidad del entorno laboral.

En cuanto a la disponibilidad de recursos, el 40% de los funcionarios indicó que *a veces* cuenta con los recursos necesarios para realizar su trabajo, mientras el 25% señaló que *siempre* dispone de los mismos. Además, en relación a la estabilidad laboral, un 38% de los encuestados señala que *a veces* confía en la seguridad de permanecer en el empleo, por su parte un 18% se encuentra en las categorías “*casi nunca*” y “*nunca*”. En este contexto, según los resultados la situación laboral puede generar incertidumbre e insatisfacción entre el personal, incidiendo de manera negativa en la motivación y la continuidad del compromiso por desempeñar bien sus funciones.

Tabla 9
Estadísticos de la Satisfacción Laboral

Estadísticos descriptivos			
	N	Media	Desviación
Satisfacción Laboral	55	42,15	6,20
Dimensiones	N	Media	Desviación
Factores Motivacionales	55	22,60	3,70
Factores Higiénicos	55	19,55	3,15

Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios del municipio.

Los resultados que se pueden observar en la tabla 11, se determinaron a través del programa estadístico SPSS, como la media y la desviación, esto nos permite evidenciar una media total del 42,15 que corresponde a la variable de la satisfacción laboral, este valor se puede interpretar en un rango de bajo, intermedio y alto, donde de acuerdo al valor nos indica

un nivel moderado de satisfacción laboral que presentan los funcionarios en el área de trabajo.

De acuerdo a la dimensión de factores motivacionales se obtuvo una media de 22,60 y según el valor promedio obtenido, representa un nivel de satisfacción que se encuentra en un rango intermedio, esto quiere decir que los trabajadores perciben de manera favorable aspectos relacionados al reconocimiento, el logro, la responsabilidad y el crecimiento profesional que se presenta en el municipio.

En cuanto a la dimensión de factores higiénicos o extrínsecos se observa una media de 19,55 en la que se puede interpretar que tiene una percepción intermedia o moderada de satisfacción por parte de funcionarios, esto en relación a las condiciones laborales, el salario y la estabilidad laboral que le ofrece el lugar de trabajo.

Por otra parte, la desviación estándar que se obtuvo de la variable satisfacción laboral es del 6,20 la cual se puede interpretar que existen percepciones moderadas en los niveles de satisfacción entre el personal, esto quiere decir que no todos experimentan de la misma manera el bienestar laboral. Además, los resultados de dispersión encontrados en las dimensiones son moderados, evidenciando que no todos los trabajadores perciben de igual forma aspectos como, la remuneración, el desarrollo personal, permanencia laboral y el desempeño.

7.3. Análisis Inferencial

7.3.1. Fiabilidad del instrumento

Para garantizar la confiabilidad del instrumento utilizado, se empleó un procedimiento estadístico para evaluar la consistencia mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, a través del programa SPSS.

Tabla 10
Análisis de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,944	33

Nota: Elaborado en el programa SPSS, en base a los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios del municipio.

De acuerdo con Hernández & Mendoza (2018) mencionan: “Coeficientes de fiabilidad que pueden oscilar entre cero y uno, donde, recuerda, un coeficiente de 0 significa nula confiabilidad, y 1 representa un máximo de fiabilidad” (p.323). En este sentido, el análisis de fiabilidad que se realizó mediante el programa SPSS, se puede argumentar y evidenciar de acuerdo a la tabla 12, con un valor del coeficiente alfa de Cronbach cercano al uno que oscila entre 0.9 a 1, lo que indica una consistencia interna muy alta y que el instrumento aplicado tiene una buena confiabilidad con un valor de 0,944.

7.3.2. Prueba de normalidad

Las pruebas de normalidad sirven para evaluar si un conjunto de datos se ajusta o no a una distribución normal, esto resulta de mucha relevancia porque varios métodos estadísticos se basan en que siguen este tipo de distribución. Cuando se aplican dichos métodos que no cumplen con una distribución normal, estos resultados pueden ser imprecisos (Sánchez, 2023).

Tabla 11
Prueba de normalidad de las variables

Variables	Código	(p) Test Normalidad Kolmogórov Smirnov	Resultado	Prueba para correlacionar	Coefficiente de correlación
Clima Organizacional	CO	,200*	Se acepta Ho	Paramétrica	Pearson
Satisfacción Laboral	SL	,200*	Se acepta Ho	Paramétrica	Pearson

Nota: Elaborado en el programa SPSS, en base a los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios del municipio.

Sánchez et al., (2024) mencionan: Se sugiere considerar dos criterios al momento de elegir la prueba de normalidad, si el conjunto de datos tiene menos de 50 individuos, es conveniente aplicar la prueba de Shapiro-Wilk; en cambio si supera ese número, se recomienda emplear Kolmogorov-Smirnov.

De esta manera, si se lleva a cabo la prueba de normalidad de Kolmogorov, para evaluar la normalidad de los datos se obtiene a través de la comparación del nivel de significancia predeterminado que es 0,05 con el p-valor obtenido de los datos. Si el p-valor es mayor a 0,05, indica que los datos presentan una *distribución normal*. Por el contrario, cuando el p-valor es inferior a 0,05, se entiende que la distribución de los datos no sigue un patrón (Luzuriaga et al., 2023). Por otra parte, la selección del coeficiente de correlación depende del nivel de medición de las variables, ya sea si miden escalas de intervalo o de razón, en ese caso se emplea Pearson (Hernández & Mendoza, 2018).

Ho Si $p > 0,05$ los datos siguen una distribución normal

H1 Si $p < 0,05$ los datos no siguen una distribución normal

En este sentido, se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov, porque el tamaño de la muestra es mayor a 50, por lo tanto, los resultados que se pueden observar en la tabla 13, evidencian que los valores de significancia ($p > 0.05$) obtenidos de las variables clima organizacional y satisfacción laboral, son mayores a 0.05, lo que indica que los datos siguen una distribución normal. Por esta razón, para la verificación de hipótesis se aplica el coeficiente de Pearson.

Tabla 12
Prueba de normalidad de las dimensiones

Dimensiones	Código	(p) Test Normalidad Kolmogórov Smirnov	Resultado	Prueba para correlacionar	Coefficiente de correlación
Estructura	COE	0,047	Se rechaza Ho	No paramétrica	Spearman
Responsabilidad	CORES	0,003	Se rechaza Ho	No paramétrica	Spearman
Recompensa	COREC	0,021	Se rechaza Ho	No paramétrica	Spearman
Desafío	COD	0,019	Se rechaza Ho	No paramétrica	Spearman
Relaciones	COREL	0,002	Se rechaza Ho	No paramétrica	Spearman
Cooperación	COCOOP	0,001	Se rechaza Ho	No paramétrica	Spearman
Estándares	COEST	0,000	Se rechaza Ho	No paramétrica	Spearman
Conflicto	COCON	0,053	Se acepta Ho	Paramétrica	Spearman
Identidad	COI	0,000	Se rechaza Ho	No paramétrica	Spearman
Factores Motivacionales	SLFM	0,159	Se acepta Ho	Paramétrica	Spearman
Factores Higiénicos	SLFH	0,016	Se rechaza Ho	No paramétrica	Spearman

Nota: Elaborado en el programa SPSS, en base a los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios del municipio.

Los resultados que se pueden observar en la tabla 14, muestran que la mayoría de las dimensiones del clima organizacional presentan valores de significancia inferiores a 0,05; lo que indica que no siguen una distribución normal a excepción de la dimensión conflicto con un valor de significancia superior a 0,05; esto quiere decir que siguen una distribución normal.

De la misma manera, los valores que se observan en la dimensión de factores motivacionales, muestran que sigue una distribución normal, pero el nivel de significancia de la dimensión de factores higiénicos, indica que no sigue una distribución normal.

El coeficiente que se determinó para conocer la relación entre las dimensiones de cada variable fue Spearman, en este sentido se entiende que: El coeficiente de Spearman es un

método no paramétrico, que permite analizar la asociación entre dos variables cuantitativas, es decir la relación que existe entre las variables (Mondragón, 2014).

7.3.3. Correlaciones

Con la finalidad de contrastar la hipótesis de la investigación, se empleará el coeficiente de correlación de Pearson, el cual es un estadístico paramétrico que permite medir el grado de relación de las variables. De esta manera, la elección de este coeficiente se fundamenta en que, se cumplió el supuesto de normalidad en la sección anterior. Según Hernández & Mendoza (2018) plantean que el coeficiente de correlación de Pearson, es una prueba estadística que se utiliza para examinar la relación que existe entre dos variables.

Planteamiento de la hipótesis:

H0: No existe una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de la dirección de gestión de desarrollo y ordenamiento territorial del GAD Municipal San Miguel de Ibarra.

H1: Existe una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de la dirección de gestión de desarrollo y ordenamiento territorial del GAD Municipal San Miguel de Ibarra.

Tabla 13
Interpretación del coeficiente de correlación de Pearson

Valor de r	Interpretación
-1.00	Correlación negativa perfecta
-0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.75	Correlación negativa considerable
-0.50	Correlación negativa media
-0.25	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación entre las variables
0.25	Correlación positiva débil
0.50	Correlación positiva media
0.75	Correlación positiva considerable
0.90	Correlación positiva muy fuerte
1.00	Correlación positiva perfecta

Nota: Elaboración propia con base en el libro Metodología de la Investigación de Hernández-Sampieri & Mendoza (2018).

Para la interpretación del coeficiente de correlación de Pearson se emplearon los rangos propuestos en la tabla 15, los cuales permiten clasificar la magnitud de la relación que existe entre las variables analizadas.

Tabla 14
Correlación General de las Variables

		Clima Organizacional	Satisfacción Laboral
Clima Organizacional	Correlación de Pearson	1	,903***
	Sig. (bilateral)		<,001
	N	55	55
Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	,903***	1
	Sig. (bilateral)	<,001	
	N	55	55

Nota: Elaborado en el programa SPSS, en base a los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios del municipio.

Como se puede observar los resultados en la tabla 16, donde se analizó la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral utilizando el programa estadístico SPSS. Se puede evidenciar que, el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0,903$), con un nivel de significancia de ($p < 0,001$), en este sentido se puede interpretar que, si existe una correlación positiva muy fuerte debido al “r” valor, además, por el resultado del “p” valor que es menor a 0,05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa de la investigación. Se concluye que un mejor clima organizacional se asocia con mayores niveles de satisfacción laboral en los trabajadores.

Tabla 15
Correlación por Dimensiones

			Satisfacción Laboral	
			Factores Motivacionales	Factores Higiénicos
			Coefficiente Spearman	Coefficiente Spearman
CLIMA ORGANIZACIONAL	Estructura	Coefficiente Spearman	r=0,444	r=0,595
	Responsabilidad	Coefficiente Spearman	r=0,647	r=0,646
	Recompensa	Coefficiente Spearman	r=0,664	r=0,504
	Desafío	Coefficiente Spearman	r=0,682	r=0,594
	Relaciones	Coefficiente Spearman	r=0,437	r=0,603
	Cooperación	Coefficiente Spearman	r=0,668	r=0,734
	Estándares	Coefficiente Spearman	r=0,628	r=0,616
	Conflicto	Coefficiente Spearman	r=0,554	r=0,687
	Identidad	Coefficiente Spearman	r=0,470	r=0,715
		n	55	55

Nota: Elaborado con datos realizados en el programa SPSS, en base a los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios del municipio.

Los resultados que se pueden observar en la tabla 17, evidencian que todas las dimensiones de la variable del clima organizacional se relacionan de manera positiva y estadísticamente significativa con las dimensiones de la variable dependiente de la satisfacción laboral.

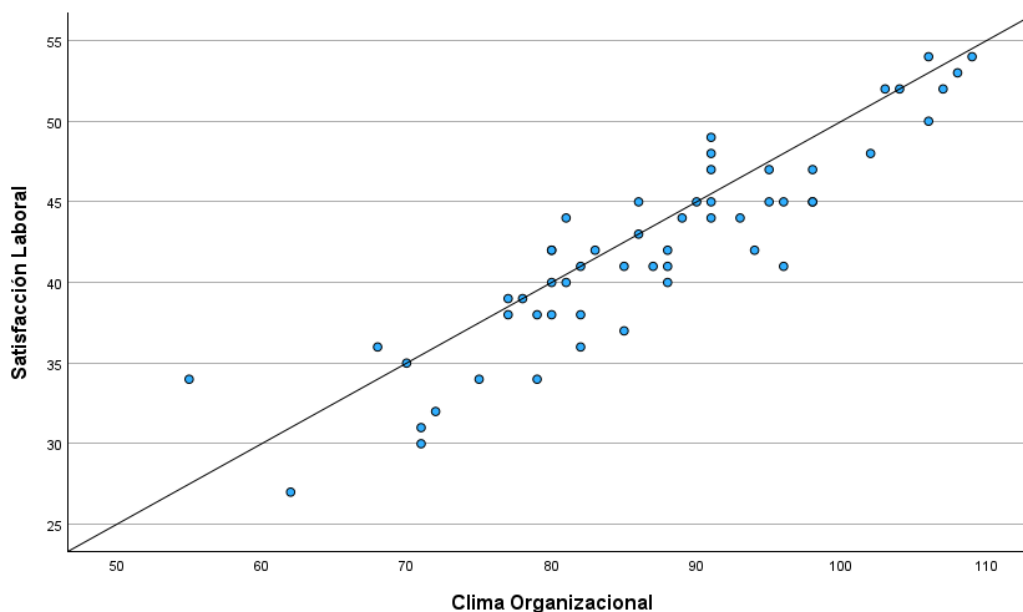
La correlación de Spearman es una medida estadística no paramétrica, esto quiere decir que los datos no siguen una distribución normal, además las escalas de Spearman van de -1 hasta +1, donde se interpreta que: los valores próximos a 1, indican que existe una

correlación fuerte y positiva, mientras que los valores próximos a -1 nos muestran una correlación débil y negativa (Montel et al., 2021).

En este sentido, en relación con los factores motivacionales que son parte de la variable satisfacción laboral, se pueden observar correlaciones de magnitud positiva media, en la que destacan las siguientes dimensiones: responsabilidad con un valor de ($r=0,647$), recompensa ($r=0,664$), desafío ($r=0,682$) y cooperación ($r=0,668$), esto quiere decir que un mayor desarrollo de estas dimensiones del clima organizacional se asocia con mayores niveles de motivación laboral.

Por otra parte, con respecto a los factores higiénicos, las correlaciones también se pueden evidenciar que son positivas, resaltando las siguientes dimensiones: responsabilidad con valor de ($r=0,646$), cooperación ($r=0,734$), conflicto ($r=0,687$), e identidad ($r=0,715$), estos valores de las dimensiones nos dan a entender que un clima organizacional favorable contribuye en mejorar las condiciones laborales y el bienestar de los trabajadores.

Figura 12
Gráfico de dispersión de las dos variables



Nota: Elaborado en el programa SPSS, en base a los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios del municipio.

De acuerdo a la figura 12, que relaciona el clima organizacional y la satisfacción laboral, el gráfico de dispersión muestra una tendencia positiva, esta proximidad entre los puntos de dispersión manifiesta la existencia de una relación significativa entre las variables mencionadas, esto quiere decir que a medida que el clima organizacional mejora, también se incrementa el nivel de satisfacción laboral entre los funcionarios.

El resultado mencionado anteriormente coincide con otra investigación donde, el autor concluye que si existe una relación significativa y que a medida que el clima organizacional aumenta esto se asocia de manera directa con mayores niveles de satisfacción laboral (Santos, 2022). Así mismo, al tener presente que, si existe una relación entre las variables ya mencionadas, se entiende que un entorno laboral desfavorable puede dar lugar a un bajo rendimiento laboral, conflictos internos, desinterés y ausentismo lo que puede afectar de manera directa en las funciones que se deben llevar a cabo en el lugar de trabajo (Reyes & Fernández, 2023).

8. Discusión

Los resultados de la investigación evidencian que existe una relación positiva muy fuerte y significativa entre las variables de estudio referente al clima organizacional y la satisfacción laboral, donde el coeficiente de correlación ($r=0,903$) y un nivel de significancia menor de ($p < 0,001$), nos muestran que un clima organizacional favorable se asocia de manera directa con mayores niveles de satisfacción laboral entre los trabajadores del municipio.

En este sentido, los resultados concuerdan con lo expuesto por Macías & Vanga (2021), quienes mencionan que el clima influye de forma directa en la motivación, el desempeño y el compromiso de los trabajadores. Esto evidencia que un ambiente laboral con una estructura adecuada, reconocimiento, cooperación y relaciones interpersonales favorece a la productividad y por ende a una mejor satisfacción entre los funcionarios del municipio.

De la misma manera, el análisis por dimensiones como recompensa, desafío y cooperación presentaron correlaciones positivas medias y considerables con respecto a la satisfacción laboral, lo que se puede evidenciar que el reconocimiento, la asignación de retos laborales y el trabajo colaborativo son determinantes para tener una buena satisfacción de los trabajadores. Este resultado se sustenta en lo planteado por Vasco (2021), quien señala que la recompensa es valorada por parte de la empresa y no solo en cuanto al reconocimiento, sino que también en base a las condiciones y el desarrollo de sus actividades.

Por el contrario, dimensiones como estructura, relaciones e identidad muestran correlaciones positivas débiles, esto se puede entender que, si bien estas influyen en la satisfacción laboral, tienen un impacto menor en comparación con otras dimensiones que están vinculadas de manera directa con la motivación y la productividad laboral. Desde esta perspectiva, se concuerda en una parte con Macías & Venga (2021) donde mencionan que: las relaciones laborales, la dinámica de trabajo, este clima dinámico influye de manera directa en la motivación, el desempeño y el compromiso de los trabajadores.

9. Conclusiones

Las conclusiones a las que se ha llegado en la investigación realizada de manera rigurosa y detallada, a partir de la información recolectada a los funcionarios del municipio de la dirección de gestión de desarrollo y ordenamiento territorial del GAD, los resultados nos permitieron comprender el vínculo que hay entre las variables de estudio, en este sentido, se concluye que el clima organizacional influye de manera significativa en la satisfacción laboral de los trabajadores, evidenciando que un incremento del clima organizacional es un factor determinante ya que se asocia con mayores niveles de satisfacción en la organización y por ende afecta de manera directa en el rendimiento laboral y la productividad por parte de los trabajadores.

A partir del análisis estadístico realizado, se evidenció que los componentes del clima organizacional que influyen en la percepción de los trabajadores están conformados por varias dimensiones y entre las que destacan por su mayor incidencia en la satisfacción laboral son: la responsabilidad, recompensa, desafío, cooperación y estándares. En relación con lo expuesto, estas dimensiones constituyen factores relevantes del clima organizacional, puesto que permiten comprender como la autonomía, el reconocimiento y el nivel de exigencia que se espera de ellos influye en la satisfacción de los trabajadores y por ende se genere un mayor compromiso y productividad.

Los resultados obtenidos a través de la investigación indican que, existe una relación directa y positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral con una correlación del 0,903 que es muy fuerte, estos hallazgos permiten identificar que un entorno laboral caracterizado por adecuados niveles de cooperación, comunicación y reconocimiento contribuyen de manera directa a la satisfacción de los funcionarios.

Por último, a través de la información recopilada y el análisis estadístico realizado, nos permite concluir que los trabajadores presentan un nivel de satisfacción laboral moderado, lo que nos da a entender que, si bien hay un ambiente favorable en cuanto a las relaciones interpersonales, la responsabilidad, el salario que perciben y el desarrollo profesional, si potenciamos estos factores nos permitirá alcanzar un mayor nivel de satisfacción laboral.

10. Recomendaciones

Considerando los resultados que se obtuvieron en la investigación, se recomienda al municipio implementar un sistema de evaluación periódica dentro de la planificación estratégica anual sobre la gestión del clima organizacional, ya que influye directamente en la satisfacción laboral, además de poder identificar las fortalezas y debilidades en el ambiente

laboral y de esta manera diseñar acciones de mejora que contribuyan al bienestar y desempeño del personal.

Se recomienda a la dirección de gestión de desarrollo y ordenamiento territorial del municipio, priorizar en mejorar los componentes del clima organizacional que muestran mayor incidencia como, recompensa, responsabilidad, cooperación y el desafío laboral, esto con el propósito de generar un entorno laboral favorable que mejore la satisfacción de los trabajadores.

Es pertinente implementar estrategias de gestión para fortalecer la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral, esto a través de generar prácticas de liderazgo colaborativo, fortalecer la comunicación interna y el trabajo en equipo, con la finalidad de consolidar un entorno laboral positivo y que incremente la satisfacción y el sentido de pertenencia de los funcionarios del municipio.

Finalmente, se sugiere al municipio desarrollar evaluaciones periódicas enfocadas en mejorar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores, a través del fortalecimiento de las condiciones laborales, el reconocimiento, la convivencia laboral, con la intención de promover el bienestar del personal y la calidad del servicio que se brinda a la ciudadanía.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaguaña, J., Ramón, D., Matamoros, P., & Borja, D. (2023). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, Factores e Influencia en el Desempeño Laboral de las Secretarías. 593 Digital Publisher CEIT, 9(1), 687-699. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.1.1351>
- Arredondo, K. (2023). Clima laboral y su relación con el desempeño de los trabajadores en las organizaciones. UNAM. <https://ru.dgb.unam.mx/bitstream/20.500.14330/TES01000838509/3/0838509.pdf>
- Antequera, R., Ramírez, R., Santamaria, M., & Cano, D. (2021). Descripción de las dimensiones del clima organizacional: caso de estudio en las PYMES de la ciudad de Barranquilla, Colombia. *Revista Latinoamericana De Difusión Científica*, 4(6), 270-285. <https://www.difusioncientifica.info/index.php/difusioncientifica/article/view/55>
- Bustamante, R., Moreno, P., & Villafuerte, N. (2022). Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383360>
- Betancourt, I., & González, D. (1999). Satisfacción en el trabajo y calidad de servicio al cliente según la teoría dual de Herzberg. <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN3837.pdf>
- Centeno, M. (2023). La Gestión del Talento Humano y su incidencia en la satisfacción laboral en el GAD de la parroquia de Cubijíes. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/11875>
- Chávez, K. (2024). Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los empleados del GAD Municipal del cantón Balsas, año 2023. <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/31431>
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones. https://biblioteca.isaeuniversidad.ac.pa/bib/326?utm_source
- Crespo, W., & Moreno, S. (2022). Factores de clima organizacional en una institución de educación superior en Cuenca, Ecuador. *Revista científica*. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.95.703>
- Chagray, I., Ramos, S., Neri, A., Maguiña, R., & Hidalgo, Y. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa Lechera Peruana. *Revista Nacional de Administración*. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-49322020000200003
- Chiang, M., Quijada, M., Rivera, M., & Hidalgo, J. (2021). Satisfacción laboral y compromiso organizacional: un análisis de percepción en el sector sanitario. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8481762>
- Chunga, T., & Escuza, M. (2023). La importancia de la satisfacción laboral en el ámbito profesional: una revisión sistemática. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 19(1), 127-143. <https://doi.org/10.15332/22563067.9109>
- Castañeda, G., Navarro, F., & Moreno, F. (2023). Validación de instrumento sobre percepción del clima organizacional en las Instituciones de Educación Superior. *Revista de Ciencias Sociales*, 29, 226-237. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i.40460>
- Díaz, E., Bañuelos, J., Poblano, E., Reyes, R., & Villaseñor, J. (2020). Clima Organizacional bajo el Modelo Litwin y Stringer, Perspectiva Psicosocial en CIES A.C.

https://www.researchgate.net/publication/350640770_Clima_Organizacional_bajo_el_Modelo_Litwin_y_Stringer_Perspectiva_Psicosocial_en_CIES_AC

- Durán, J., Rojas, H., & Arguello, V. (2024). Impacto del clima organizacional en la satisfacción laboral de los empleados del GAD municipal del Cantón Chimbo. *Polo del Conocimiento*, 9(2), 2748-2757. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/6898/17267>
- Durán, S., García G., Paz, A., & Boscán, M. (2021). Satisfacción laboral como actitud integradora de los individuos en organizaciones no gubernamentales. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26 (Especial 6), 223-244. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.14>
- Díaz, J., Ledesma, M., Tito, J., & Carranza, L. (2023). Satisfacción laboral: algunas consideraciones. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28 (101), 158-170. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.11>
- Díaz, D. (2019). Clima laboral según el modelo de Litwin y Stringer aplicado a la empresa Moliperú en la ciudad de Chiclayo 2018. https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2347/1/TL_DiazGavidiaDante.pdf
- Erraez, E., Bustamante, T., & Espinoza, E. (2025). Administración de GADs Municipales en Ecuador: un enfoque en el desarrollo local. *Revista Ciencia & Sociedad*, 5(1), 110-126. <https://cienciaysociedaduatf.com/index.php/ciesocieuatf/article/view/121>
- Fuster, G., Caldas, L., Romero, L., & Fuster., N. (2024). Clima organizacional, satisfacción laboral y burnout en el personal administrativo en la universidad nacional daniel alcides carrión. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-32612024000200157&lang=es
- Fabara, G., Jaramillo, C., & Falcón, R., (2020). Clima organizacional y la satisfacción laboral en los empleados de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato - Empresa Pública. 593 *Digital Publisher CEIT*, 5(6), 77-89. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6.255>
- Fernández, S. (2023). El clima organizacional y la satisfacción laboral en trabajadores del área operativa en una empresa manufacturera de la ciudad de Guayaquil. *Repositorio Digital UCSG*. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/21054>
- Flores, M., Silva, D., & Flores, M. (2025). La satisfacción laboral en las entidades públicas. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 29(especial), 134-141. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-48212025000500134#B5
- Fuerez, D. (2024). La gestión del talento humano basado en competencias y su relación con el clima laboral de la empresa Inno Fiber. <https://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/15961>
- Galarza, J. (2024). Clima Organizacional Y Rendimiento Laboral De Los Empleados Del Gobierno Autónomo Descentralizado Del Cantón Paján. *Repositorio digital UNESUM*. <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/6473/1/Galarza%20Avila%20Jhon%20Alexander.pdf>
- García, X. (2025). Relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral: Caso de Estudio de una Empresa Pública Ecuatoriana. *Revista Científica Hallazgos* 21, 10(1), 79–91. <https://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/article/view/690>

- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Ciudad de México. Editorial Mc Graw Hill Education. <https://www.goinvestiga.com/hernandez-sampieri-r-mendoza-c-2018-metodologia-de-la-investigacion-las-rutas-cuantitativa-cualitativa-y-mixta/>
- Lázaro, N., Callejas, C., & Griol, D. (2022). Utilización del software SPSS para identificar factores predictivos de deserción estudiantil. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1814-151X2022000100038
- Luzuriaga, J., Espinosa, P., Haro, A., & Ortiz, H. (2023). Histograma y distribución normal: Shapiro-Wilk y Kolmogorov Smirnov aplicado en SPSS: 4(4), 596– 607. <https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/1242>
- Macías, E., & Vanga, M. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 26, núm. 94, pp. 548-567, 2021. <https://www.redalyc.org/journal/290/29069612005/html/>
- Maslow, A. (1991). Motivación y Personalidad. Madrid: Díaz de Santos. <https://bataloso.com/wp-content/uploads/2021/09/Maslow-Abraham-Motivacion-Y-Personalidad.pdf>
- Mero, M. (2023). La satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa ECOFIBRAS JD año 2022. <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/c4d1fa79-2f75-4a49-95f8-6ed10ae3134b/content>
- Montiel, S., & Suárez, A. (2024). Clima organizacional y su efecto en la operatividad de las Contralorías Departamentales. Revista Científico Metodológica, (79). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1992-82382024000100004&lng=es&tlng=es.](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1992-82382024000100004&lng=es&tlng=es)
- Mondragón, B. (2014). Uso de la correlación de spearman en un estudio de intervención en fisioterapia. Movimiento científico, 8(1), 98–104. <https://doi.org/10.33881/2011-7191.mct.08111>
- Montes, A., Ochoa, J., Juárez, B., Vasquez, M., & Díaz, C. (2021). Aplicación del coeficiente de correlación de Spearman en un estudio de fisioterapia. Cuerpo Académico de Probabilidad y Estadística, 1(1), 0–4. <https://www.fcm.buap.mx/SIEP/2021/Extensos%20Carteles/Extenso%20Juliana.pdf>
- Neill, D., & Cortez, L. (2018). Procesos y fundamentos de la investigación científica. Editorial UTMACH. <https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14232/1/Cap.4-Investigaci%C3%B3n%20cuantitativa%20y%20cualitativa.pdf>
- Olivera, Y., Leyva, L., & Napán, A. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. Revista Científica de la UCSA. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.02.003>
- Ortega, B. (2024). Clima organizacional de los servidores del GAD Municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez, de la provincia del Azuay, año 2023. <https://dspace.unl.edu.ec/server/api/core/bitstreams/ade60549-a092-44f3-8f03-cc8e4ddadc2c/content>
- Ponce, M. (2023). Análisis de la satisfacción laboral en la Empresa Pública de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial del Cantón Esmeraldas - ESVAL EP, en el año 2022. <https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/38555>

- Padovan, I. (2020). Teorías de la motivación: aplicación práctica. Universidad Nacional de Cuyo.
https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15664/teorias-de-la-motivacin.-aplicacin-prctica.pdf
- Pérez, S. (2023). Análisis del clima laboral y su incidencia en la motivación del personal docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Ibarra.
<https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/42030>
- Pingo, M., & Siancas, C. (2022). Análisis de los factores de motivación de Herzberg en los colaboradores de una entidad financiera de la ciudad de Piura. Recomendaciones a partir de una teoría antropológica de la motivación humana.
<https://pirhua.udep.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/e7df71bf-1e8b-4d6d-9bd5-732568e1f2b8/content>
- Pupiales, M. (2024). Análisis de la planificación y su incidencia en la gestión pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial La Paz. Universidad Politécnica Estatal del Carchi, Tulcán, Ecuador. Repositorio UPEC.
<https://repositorio.upec.edu.ec/server/api/core/bitstreams/bcde909d-5523-4e4c-9882-463f65c12a51/content>
- Quezada, K., Ruiz, M., & Alcívar, R. (2024). Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral en el Hospital Civil Santa Teresita, Ecuador. Revista Impulso, 4(8), 275-291.
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2959-90402024000300275
- Recalde, E. (2023). Clima organizacional, en el departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja, año 2023.
<https://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/30673>
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. Revista Educación en Valores, 1(25), Universidad de Carabobo.
<http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>
- Reyes, S., & Fernández, A. (2023). Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en el área administrativa de la empresa Alquimiasoft S.A. Revista Uniandes Episteme, 10(1), 041–053. <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/2833>
- Santana, J. (2022). El impacto del clima organizacional en la satisfacción laboral, en el Departamento Financiero, Gad Municipalidad de Ambato. Repositorio Universidad Técnica de Ambato.
<https://repositorio.uta.edu.ec/items/3c9474d3-1d45-4aa0-b115-fe3f3bf7474c>
- Sumba, R., Moreno, P., & Villafuerte, N. (2022). Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383360>
- Soledispa, X., Balladares, M., & Barco, M. (2022). La satisfacción laboral y desempeño de los empleados de la compañía limitada Walter Landeta "Buseta" importadora de banano. Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación científico-técnica multidisciplinaria). <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/582>
- Salazar, E., Alvarado, D., & Holguín, G. (2021). Clima organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral: Caso Empresa de Seguridad Covipen. Vol. 7, núm. 5.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383818>

- Segarra, F. (2024). Diagnóstico de Clima Laboral de la Oficina Técnica Cuenca Norte – Zona 4 de la Coordinación Zonal 6 del MSP. <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/13971>
- Salazar, A., & Borisse, J. (2021). Motivación y satisfacción laboral del personal en la Dirección Provincial IEES-Manabí, Ecuador. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8094626>
- Salazar, P. (2018). Relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional: un estudio en una entidad pública ecuatoriana. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. <http://hdl.handle.net/10644/6348>
- Sánchez, C. (2023). Las pruebas de normalidad. Instituto Nacional de Metrología de Colombia. https://www.researchgate.net/publication/366922523_Las_pruebas_de_normalidad
- Sánchez, Y., Raqui, C., Huaroc, E., & Huaroc, N. (2024). Importancia de Conocer la Normalidad de los Datos Utilizados en los Trabajos de Investigación por Tesistas: Supuestos de normalidad. Revista Docentes 2.0, 17(2), 404–413. <https://doi.org/10.37843/rted.v17i2.554>
- Santos, A. (2022). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial - Sánchez Carrión, La Libertad, 2022. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/104034>
- Tenorio, S. (2023). Clima organizacional en la coordinación 08 del ministerio de relaciones exteriores del ecuador y movilidad humana luego de la pandemia covid-19. Repositorio PUCE. <https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/38563>
- Vasco, J. (2021). El análisis del clima organizacional y su relación en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Ecuador: Ambato. <https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/9478>
- 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
- Velasco, V. (2022). Determinación del Clima Organizacional del Área Académica en la Institución Educativa Técnica Comercial en Análisis y Programación de Sistemas, INCOMEB en el año 2021. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/entities/publication/2ba24576-1113-491f-9e98-dda52f5c0c0b>
- Zambrano, G., & Zambrano, L. (2022). Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional del personal docente. Podium, (42), 151-168. <https://doi.org/10.31095/podium.2022.42.9>
- Zapata, J. (2023). Cultura y clima organizacional en trabajadores de una empresa pública de Lima Metropolitana, 2022. <https://repositorio.usil.edu.pe/bitstreams/49d268c7-1ef2-4ac3-8a01-c32752790f02/download>
- Zapata, K., & Tovar, E. (2024). El Clima Organizacional y su relación con la Productividad. Aula virtual, 5(12), e345. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13311668>
- Zapata, L. (2024). Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la institución educativa San Vicente de Paul, 2023. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/cd8be3cc-ee99-41be-977a-8bf9a39cdfd6/content>

12. ANEXOS

Encuesta

Encuesta dirigida a los servidores públicos del GAD Municipal San Miguel de Ibarra.

Instrucción:

La encuesta tiene una duración aproximada de 10 minutos. Por favor, lea cuidadosamente y responda cada una de las preguntas. Tenga en cuenta que la información proporcionada será tratada de manera confidencial y utilizada exclusivamente con fines académicos.

Tabla de puntuación

Escala de Likert	Puntuación
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Datos generales

Nombre y Apellido

Género

- Masculino
- Femenino

Edad

- 20-30
- 31-40
- 41-50
- 51 en adelante

Información General: Señale con una (X) según corresponda:

Clima Organizacional				1	2	3	4	5
Dimensiones	Indicadores	N°	Preguntas	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Estructura	Claridad de procedimiento establecidos	1	¿Los procedimientos internos del GAD (como trámites, tareas administrativas o procesos de trabajo) están bien definidos y se aplican de manera consistente?					
	Organigrama institucional comprensible	2	¿El organigrama institucional le resulta claro y fácil de entender?					
	Claridad normas internas	3	¿Las normas internas del GAD son comprensibles y socializadas al personal?					
Responsabilidad	Compromiso con el trabajo	4	¿Cumple a cabalidad con las tareas asignadas en su trabajo?					
	Iniciativa personal	5	¿Se valora cuando actúa con iniciativa propia para mejorar su trabajo?					
	Toma de decisiones	6	¿Participa activamente en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo?					
Recompensa	Incentivo por el desempeño	7	¿Recibe incentivos cuando su desempeño laboral es destacado?					
	Reconocimiento por logros laborales	8	¿Sus logros laborales son reconocidos por sus superiores?					
Desafío	Retos en el trabajo	9	¿Su trabajo presenta retos que le motivan a superarse?					
	Oportunidad de asumir desafíos	10	¿Tiene oportunidad de asumir nuevos desafíos laborales?					
	Interés en tareas desafiantes	11	¿Le asignan tareas que considera desafiantes e interesantes?					
Relaciones	Cooperación y apoyo entre colegas	12	¿Recibe ayuda de sus compañeros al momento de afrontar retos en el lugar de trabajo?					
	Calidad en la comunicación	13	¿Considera que la comunicación entre los miembros del equipo es clara y efectiva?					
Cooperación	Comprensión de jefes	14	¿Sus superiores muestran comprensión ante las opiniones y necesidades del equipo?					
	Espíritu de trabajo en equipo	15	¿Existe un espíritu de cooperación y respaldo entre los integrantes de su equipo?					
	Colaboración para alcanzar objetivos	16	¿Su equipo de trabajo colabora y coordina para alcanzar los objetivos comunes?					
Estándares	Desempeño laboral esperado	17	¿Conoce el nivel de desempeño laboral que se espera de usted?					
	Cumplimiento de metas	18	¿En su área se da importancia al cumplimiento de las metas establecidas?					
Conflicto	Expresión de desacuerdos	19	¿Puede expresar sus desacuerdos sin temor a represalias?					
	Resolución de conflictos	20	¿Los conflictos laborales se resuelven de manera adecuada en su entidad?					
Identidad	Compromiso con los valores orgar	21	¿Se siente comprometido con los valores institucionales?					
	Sentido de pertenencia institucion	22	¿Siente un fuerte sentido de pertenencia en la institución donde trabaja?					

Satisfacción Laboral				1	2	3	4	5
Dimensiones	Indicadores	N°	Preguntas	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Factores Motivacionales	Reconocimiento	23	¿Recibe reconocimiento por parte de sus superiores cuando realiza un buen trabajo?					
	Logro	24	¿Considera que su trabajo le permite lograr objetivos importantes?					
	Crecimiento profesional	25	¿Considera que tiene oportunidades de desarrollo profesional dentro de la organización?					
	Responsabilidad	26	¿Se le asignan tareas que implican responsabilidad y confianza?					
	Trabajo en sí	27	¿Siente que las tareas asignadas le permiten desarrollar nuevas habilidades y le mantiene comprometido?					
Factores Higiénicos	Salario	28	¿Considera que su salario es justo en relación a sus funciones y responsabilidades?					
	Relaciones interpersonales	29	¿Considera que puede contar con sus compañeros para facilitar el cumplimiento de sus funciones?					
	Supervisión	30	¿Recibe una supervisión adecuada y justa por parte de sus superiores?					
	Política de la empresa	31	¿Comprende con claridad las políticas internas que regulan los procesos, para realizar bien sus tareas?					
	Condiciones de trabajo	32	¿Cuenta con los recursos necesarios para realizar bien sus tareas?					
	Seguridad laboral	33	¿Confía en la estabilidad laboral que le ofrece la entidad?					