

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



TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

TEMA:

“ANÁLISIS DEL CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL CONSEJO DE LA
JUDICATURA DE COTACACHI”

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

Línea de investigación:

Gestión, producción, productividad, innovación y desarrollo socioeconómico

AUTORES:

Marylin Nayeli Urresta Jativa

Jean Paul Tehanga Paredes

DIRECTOR:

MSc. Luis Clemente Calderón Ayala

Ibarra-Ecuador-2026



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:	Urresta Jativa Marylin Nayeli

DATOS DE CONTACTO	
APELLIDOS Y NOMBRES:	Tehanga Paredes Jean Paul

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	Análisis del clima y desempeño laboral en el Consejo de la Judicatura de Cotacachi
AUTOR (ES):	Marylin Nayeli Urresta Jativa Jean Paul Tehanga Paredes
FECHA: DD/MM/AAAA	09-04-2026
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> Pregrado <input type="checkbox"/> Posgrado
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Licenciatura en Administración de Empresas
ASESOR/DIRECTOR:	MSc. Gloria Esperanza Aragón Cuamacas MSc Luis Clemente Calderón Ayala

2. CONSTANCIAS

Los autores manifiestan 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 son los titulares de los derechos patrimoniales, por lo que asumen la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrán en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra a los 09 días del mes de abril del 2026.

LOS AUTORES

.....

Urresta Jativa Marylin Nayeli

.....

Jean Paul Tehanga Paredes

**CERTIFICACIÓN DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTERGRACIÓN
CURRICULAR**

Ibarra, a los 09 días del mes de abril del 2026

MSc. Luis Clemente Calderón Ayala

DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

CERTIFICA:

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

MSc. Luis Clemente Calderón Ayala

C.I: 0400666897

APROBACIÓN DEL COMITÉ CALIFICADOR

El Comité Calificador del trabajo de integración Curricular “Análisis del Clima y Desempeño Laboral en el Consejo de la Judicatura de Cotacachi” elaborado por Tehanga Paredes Jean Paul y Urresta Jativa Marylin Nayeli, previo a la obtención del título de Licenciatura en Administración de Empresas, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Universidad Técnica del Norte:

MSc. Luis Clemente Calderón Ayala

C.I: 0400666897

MSc. Gloria Esperanza Aragón Cuamacas

C.I: 0400849063

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mis padres, Cris y Paul, quienes han sido mi apoyo constante durante todo este trayecto académico. Gracias a su esfuerzo, amor y acompañamiento incondicional, he podido superar cada desafío y culminar esta importante etapa de mi vida.

Su ejemplo de perseverancia y fortaleza ha sido mi mayor inspiración para poder alcanzar esta meta que me propuse hace aproximadamente 4 años, agradeciendo su paciencia, sus palabras de aliento y de confianza que siempre depositaron en mí, incluso en los momentos más difíciles.

Dedico también este trabajo a mi hermana, por su compañía y apoyo a lo largo de este proceso. Gracias por estar presente en los momentos importantes, por brindarme ánimo cuando lo necesitaba y por ser parte fundamental de este logro. Su apoyo y cariño han sido una motivación constante para continuar y alcanzar esta meta.

Jean Paul Tehanga Paredes

DEDICATORIA

A mis amados padres, Jeny Jativa y Adrian Urresta. A ustedes que son el origen de cada uno de mis sueños y la fuerza que me ha impulsado a cumplirlos. Gracias por su amor infinito, por forjar mi carácter y por darme las alas para volar hasta aquí. Gracias por ser mi ejemplo de lucha, por su sacrificio y por creer en mi incluso cuando yo dudaba. Este logro lleva mi nombre, pero el mérito es enteramente suyo, pues todo lo que soy se los debo a ustedes. Los amo infinitamente.

A mi hermano Jasson. Porque a pesar de las diferencias de crecer juntos, eres mi primer amigo y mi cómplice de vida. Gracias por siempre estar ahí, cuidando mis pasos a tu manera. Este logro también es tuyo, porque mi deseo de superación es, en gran parte, de querer ser un ejemplo digno para ti, para que nunca dudes que tú también puedes lograr todo lo que te propongas.

Con todo mi amor y gratitud, les dedico cada página de este esfuerzo.

Marylin Nayeli Urresta Jativa

AGRADECIMIENTO

Quisiera expresar mi más profundo agradecimiento a la Universidad Técnica del Norte por abrirme sus puertas para cumplir con un sueño que hoy se está volviendo realidad.

Quiero también hacer llegar mi gratitud al Msc. Luis Calderón, que fue la persona que me guio durante este proceso de realización del trabajo de integración curricular como tutor principal; y a su vez agradecer profundamente a Msc. Gloria Aragón que igualmente me brindó un respaldo técnico/informativo durante todo este camino lleno de retos y por ultimo y no menos importante al PhD Robert Samaniego, quien fue mi profesor de la materia de titulación quien también brindó un gran acompañamiento durante este proceso.

Infinitas gracias igualmente al Consejo de la Judicatura de Imbabura y en especial el del Cantón Cotacachi, por brindar un apoyo incondicional para que este trabajo se lo realice de la mejor manera.

De corazón, gracias a mis padres, a mi hermana y amigos, por acompañarme durante este tiempo de realización del trabajo, por ser mi soporte, por sus buenas acciones y sobre todo sus palabras de aliento.

Jean Paul Tehanga Paredes

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud infinita a la Universidad técnica del Norte, mi segundo hogar durante estos años de formación.

Un agradecimiento especial a mi tutor, Msc. Luis Calderón, por su guía y paciencia durante este proceso de investigación. Asimismo, a mi asesora, Msc. Gloria Aragón, por sus valiosos consejos y su disposición para orientarme a la excelencia.

Al Consejo de la Judicatura de Imbabura y de Cotacachi por permitirnos realizar este estudio. Gracias a los ayudantes judiciales y al personal que colaboro con su tiempo y honestidad.

Agradezco también a mi familia y amigos, por tener palabras de aliento para recordarme que yo podía lograrlo. Su compañía hizo que este proceso fuera mucho más ligero.

Marylin Nayeli Urresta Jativa

RESUMEN EJECUTIVO

El propósito de esta investigación fue analizar cómo el clima laboral influye en el desempeño de los seis ayudantes judiciales del Consejo de la Judicatura de Cotacachi. La investigación es de alcance descriptivo correlacional y enfoque mixto; además, es un estudio transversal y de diseño no experimental. Se aplicó los métodos estadístico, analítico y deductivo. Para la recolección de datos se implementó una encuesta dirigida a los ayudantes judiciales y entrevistas a la responsable del área de Talento Humano y al personal objeto del estudio. El coeficiente Rho de Spearman demostró una correlación positiva muy fuerte de $r=0,986$ entre ambas variables. Los resultados revelan que, los funcionarios muestran un 100% de compromiso, cooperación y conocimiento de sus tareas, pero dimensiones críticas como el reconocimiento institucional y la dotación de recursos presentan niveles deficientes de aceptación de 33%. Se concluye que la falta de incentivos y herramientas adecuadas deteriora el ambiente de trabajo y limita el potencial del equipo. Además, las entrevistas evidenciaron que la falta de una evaluación de desempeño formal genera una alta subjetividad, frenando la distribución y gestión equitativa del talento humano.

Palabras clave: clima laboral, desempeño laboral, ayudantes judiciales, correlación, gestión del talento humano.

ABSTRACT

The purpose of this research was to analyze how the work climate influences the job performance of the six judicial assistants at the Council of the Judiciary in Cotacachi. The research has a descriptive-correlational scope and a mixed-methods approach; furthermore, it is a cross-sectional study with a non-experimental design. Statistical, analytical, and deductive methods were applied. For data collection, a survey was administered to the judicial assistants, and interviews were conducted with the head of the Human Resources department and the staff members under study. Spearman's rho coefficient demonstrated a very strong positive correlation of $r=0.986$ between the two variables. The results reveal that the staff members show 100% commitment, cooperation, and knowledge of their tasks, but critical dimensions such as institutional recognition and resource allocation show deficient levels of acceptance (33%). It is concluded that the lack of incentives and adequate tools deteriorates the work environment and limits the team's potential. Furthermore, the interviews revealed that the lack of a formal performance evaluation generates a high degree of subjectivity, hindering the equitable distribution and management of human talent.

Keywords: work environment, job performance, judicial assistants, correlation, human talent management.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	18
Problema de investigación	18
Antecedentes	20
Justificación	21
Objetivos	23
Objetivo General.....	23
Objetivos Específicos.....	23
Pregunta de Investigación	23
Hipótesis de la investigación	23
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	24
1. Fundamentos teóricos	24
1.1. El ente público y el servicio judicial	24
1.2. Gestión del talento humano en el sector público	25
2. Marco conceptual	26
2.1. Clima laboral.....	26
2.2. Desempeño laboral.....	27
2.3. El clima laboral en la era digital y tecnológica	28
2.4. Importancia de la meritocracia y la evaluación técnica	28
3. Teorías base de la investigación	29

	13
3.1. Modelo de Desempeño Multifactorial de Borman y Motowidlo	29
3.1.1. Desempeño de tareas	30
3.1.2. Desempeño contextual.....	30
3.1.3. Desempeño adaptativo.....	30
3.2. Modelo de Clima Organizacional de Litwin y Stringer	31
4. Fundamentación empírica	32
4.1. Estudios nacionales recientes	32
4.2. Estudios Internacionales recientes	32
CAPÍTULO II: MATERIALES Y MÉTODOS	34
Tipo de investigación.....	34
Métodos.....	34
Técnicas	35
Instrumentos.....	40
Pregunta de investigación	40
Hipótesis de la investigación	41
Matriz de operacionalización de variables.....	42
Participantes.....	43
Procedimiento y análisis de datos	43
CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	45
5. Análisis de las técnicas de investigación y discusión de resultados del estudio	45

	14
5.1. Análisis de la encuesta	46
5.1.1. Caracterización de los participantes	46
5.1.2. Análisis descriptivo y prueba de normalidad de las variables.....	47
5.1.3. Análisis de Desempeño Laboral.....	51
5.1.4. Análisis de Clima laboral	53
5.2. Análisis correlacional entre clima y desempeño laborales.....	55
5.2.1. Relación entre dimensiones de clima laboral con la variable desempeño laboral	55
5.2.2. Relación entre dimensiones de desempeño laboral con la variable clima laboral	58
5.2.3. Relación entre variables	59
5.3. Hipótesis de correlación.....	63
5.4. Análisis de entrevistas.....	63
5.4.1. Entrevista a la encargada del área de Talento Humano.....	64
5.4.2. Entrevista a ayudantes judiciales.....	67
5.5. Interpretación conjunta de resultados.....	72
CAPÍTULO IV: PROPUESTA.....	75
Matriz técnica de Evaluación y Ponderación.....	75
Programa de Salario Emocional.....	77
Manual de Rotación Técnica.....	77
6. Desglose operativo de la Propuesta.....	78
7. Presupuesto y financiamiento de la propuesta.....	79

	15
8. Fuente de financiamiento	80
8.1. Inclusión en el POA Provincial bajo el nombre de “Plan Piloto”	80
8.2. Alianzas estratégicas interinstitucionales.....	80
8.3. Incentivos administrativos internos.....	81
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	82
Conclusiones	82
Recomendaciones.....	83
BIBLIOGRAFÍA	84
ANEXOS	93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Dimensiones del clima laboral según Litwin y Stringer.....	31
Tabla 2. Estructura de encuesta.....	35
Tabla 3. Ficha de entrevista a encargada del Área de Talento Humano.....	37
Tabla 4. Ficha de entrevista para Ayudantes Judiciales.....	38
Tabla 5. Matriz de operacionalización de variables.....	42
Tabla 6. Análisis de fiabilidad (Alfa de Cronbach) de variables.....	44
Tabla 7. Datos sociodemográficos.....	46
Tabla 8. Medidas de tendencia central de clima laboral.....	47
Tabla 9. Medidas de tendencia central de desempeño laboral.....	49
Tabla 10. Prueba de normalidad Shapiro-Wilk.....	50
Tabla 11. Correlación entre dimensiones de clima laboral con desempeño laboral.....	56
Tabla 12. Correlación entre dimensiones de desempeño con clima laboral.....	58
Tabla 13. Correlación de Spearman de variables.....	59
Tabla 14. Tabulación cruzada de variables.....	61
Tabla 15. Análisis de la entrevista realizada a la Encargada de Talento Humano.....	64
Tabla 16. Análisis de la entrevista realizada a los ayudantes judiciales.....	68
Tabla 17. Matriz Técnica de Evaluación.....	75
Tabla 18. Ponderación de Indicadores.....	76
Tabla 19. Escala de Evaluación.....	77
Tabla 20. Criterios Técnicos de Rotación.....	78
Tabla 21. Plan de acción de la propuesta.....	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ruta de Análisis de Datos	45
Figura 2. Histograma de clima laboral.....	48
Figura 3. Histograma de desempeño laboral	49
Figura 4. Preguntas: Desempeño Laboral.....	51
Figura 5. Preguntas: Clima Laboral.....	53
Figura 6. Dispersión entre Clima y Desempeño laborales.....	61
Figura 7. Concretización de resultados.....	74

INTRODUCCIÓN

Problema de investigación

El clima y el desempeño del talento humano en el sector público son factores clave para garantizar una gestión eficiente, transparente y orientada a la ciudadanía. Porque el desempeño y la eficiencia de empresas públicas son metas primordiales de evaluación, de transparencia y de rendición de cuentas (Dueñas y Moreno, 2024), en los países que ejercen la democracia participativa a nivel global.

Según Paredes y Quintana (2021), el clima laboral se relaciona con los aspectos emocionales, sociales y mentales que afectan el bienestar y la felicidad de los empleados, mientras que, el desempeño laboral se relaciona con las tareas que un trabajador realiza dentro de su puesto de trabajo, así como su calidad, eficiencia y eficacia.

El desempeño laboral puede analizarse desde distintas dimensiones, tal como propone (Lara, 2023). Está el desempeño de tareas, el cual engloba acciones enfocadas a la prestación del servicio. Por otro lado, el desempeño contextual, que se relaciona con comportamientos diarios del trabajador que ayudan a mejorar el ambiente laboral. Finalmente, el desempeño adaptativo, que se refiere a la capacidad del personal para adaptarse a nuevas situaciones.

Garantizar el bienestar del trabajador es esencial para alcanzar un desarrollo sostenible. Según las Naciones Unidas (2018) la Agenda 2030 establece que garantizar un buen entorno de trabajo y proteger los derechos laborales cumple con el ODS 8, que busca garantizar un trabajo decente. A su vez, cuando el personal tiene un ambiente laboral óptimo, ofrecen una justicia transparente a la ciudadanía. Este resultado cumple el ODS 16, el cual busca consolidar instituciones sólidas y confiables.

En su investigación sobre el Consejo de la Judicatura Manabí, Navarrete, Romero y Loor (2021) señalan que, la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo son percibidos

positivamente, reflejando un ambiente laboral aceptable. Sin embargo, los autores notaron que la burocracia excesiva afecta el desempeño, pues limita la eficiencia de los procesos, genera desmotivación, y también podría ocasionar retrasos en los procesos judiciales.

Esta realidad confirma que, cuando el ayudante judicial disminuye su rendimiento por un mal ambiente laboral los procesos inevitablemente se estancan y se vulnera el derecho de la ciudadanía de recibir una justicia ágil y oportuna. Esta idea concuerda con lo planteado por Chuchón (2023), quien afirma que el nivel de desempeño de un servidor público se refleja en la calidad del servicio que presta, pues las competencias y habilidades impactan en los resultados de la institución, y se evidencia en el grado de satisfacción de los ciudadanos.

Actualmente, en el Consejo de la Judicatura de Cotacachi, no existe un análisis sistemático que permita comprender cómo las condiciones del clima laboral inciden en el rendimiento de los ayudantes judiciales, quienes realizan tareas como, apoyo a jueces en la elaboración de documentos procesales, cumplimiento de resoluciones y protocolos emitidos por el Consejo, así como el reemplazo al secretario cuando sea necesario (Consejo de la Judicatura, 2023); lo que limita la capacidad de la institución para implementar mejoras.

La falta de un diagnóstico del clima organizacional impide a la institución identificar necesidades de productividad, crecimiento y de calidad, lo que puede influir directamente en la motivación del personal y como gestionan sus actividades (Rodríguez-Mansilla, 2016) citado en (Flores et al., 2024) afectando así, el servicio que se ofrece a la ciudadanía.

Además, la forma que hoy en día se utiliza para medir si un cambio de ayudantes judiciales fue efectivo, es mediante entrevistas informales con jueces, sin contar con indicadores, formularios o protocolos definidos. Según Araque (2025), contar con una evaluación objetiva y justa, facilita el desarrollo personal y profesional, garantizando una gestión del talento humano enfocada en resultados.

Antecedentes

En los años recientes, la investigación sobre el ambiente de trabajo y su efecto en el rendimiento de los empleados ha ganado mucha importancia en diferentes empresas tanto a nivel nacional como global, ya que el éxito de una organización no se basa únicamente en la manera en que los empleados manejan la responsabilidad de completar sus labores sino también por su entorno (Gonzalez & Vilchez, 2021). Por lo tanto, un ambiente laboral en donde los empleados no se sientan conformes, puede comprometer la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

Los colaboradores en tiempos actuales son tomados en cuenta como piezas de mucha relevancia en las organizaciones dentro del recurso humano valioso (Meza & Wong, 2024). Por esta razón, las instituciones buscan maximizar el potencial de su personal, destacándose en las tareas que llevan a cabo, ya que esto garantiza el cumplimiento de metas y, en consecuencia, el triunfo en el negocio. Además, las compañías deben ajustarse a las transformaciones en un ambiente que es cada vez más desafiante, competitivo, dinámico y en perpetua evolución.

La sobrevivencia de las organizaciones a través del tiempo dependerá de la capacidad de adaptación, la innovación y los nuevos conocimientos de sus trabajadores (Utrilla & Jherson, 2022). Por lo cual, en la actualidad, las compañías y entidades están siempre en un proceso de preparación, buscando innovación y capital, con el fin de aplicar nuevas metodologías en tecnología. Esto permitirá satisfacer las necesidades de un mercado que está en continua evolución debido a la digitalización avanzada que vivimos hoy. Así, buscan asegurar su permanencia en el futuro.

Como se ha podido notar hasta el momento, un aspecto clave es contar con un empleado relajado y en un entorno adecuado, puesto que esto impacta de manera directa en su productividad y efectividad al realizar sus tareas. El crecimiento del capital humano debe ser

gestionado de tal manera que se convierta en un elemento esencial para la interacción social y su ambiente, permitiendo crear conexiones firmes y metas organizativas precisas para la empresa, lo que a su vez fomenta el desarrollo continuo de la misma (Panta, 2023).

Se puede considerar otro factor muy importante para una buena relación entre trabajadores y es que exista una buena comunicación, que sea clara, dinámica y respetuosa. Una comunicación buena influye a un clima laboral excepcional y que a su vez ayuda a fortalecer los lazos entre compañeros de trabajo (Amaguaña et al., 2024). Para lograr esto, los supervisores o líderes responsables de cada sección o ámbito deben llevar a cabo pláticas, actividades sociales y encuentros entre los integrantes de las diferentes áreas y otras personas, con el fin de fomentar un ambiente adecuado, establecer lazos afectivos y mantener una excelente relación, lo que a su vez promueva una elevada eficiencia en la organización o entidad.

Una comunicación interna de manera correcta, dinámica y respetuosa fomenta el equilibrio emocional y psicológico de sus empleados aumentando la motivación, el compañerismo, la solidaridad y el compromiso (Piedra et al., 2022). En este contexto, se demuestra que una comunicación interna eficiente fomenta la colaboración entre distintas secciones, evitando que cada unidad funcione de forma independiente y sin la sincronización de las otras; esto, a su vez, facilita que la alta dirección se enlace con su personal para abordar sus puntos fuertes, debilidades y deseos personales y profesionales.

Justificación

La gestión eficiente de los recursos humanos es fundamental para el éxito de las instituciones públicas, especialmente por su influencia directa en el desempeño de los servidores, ya que los factores como comunicación, la supervisión, el involucramiento del

personal y el liderazgo determinan la motivación, la eficiencia y el compromiso de los funcionarios (Achote et al., 2022) y, por ende, la calidad del servicio brindado.

Sin embargo, no existen muchos estudios que aborden específicamente la relación entre el clima laboral y como este incide en el desempeño del personal dentro de las instituciones públicas del Ecuador, (García, 2025), lo que dificulta identificar y corregir factores que podrían estar afectando el rendimiento de los funcionarios.

En el Consejo de la Judicatura de Cotacachi, no se han realizado estudios previos que permitan analizar de forma completa las dimensiones del clima laboral como: la satisfacción de las relaciones laborales, la autorrealización, comodidad e innovación (Olaz & Ortiz, 2022), que incidan en el desempeño de los ayudantes judiciales. Esta ausencia obstaculiza la toma de decisiones que permitan optimizar el ambiente y desempeño laboral (Tortolero, 2024) citado en (Flores et al., 2024).

La importancia de este estudio radica en aportar un análisis detallado del clima organizacional en la institución, enfocado en ayudantes judiciales. Pero con los resultados obtenidos no solo se busca el bienestar del funcionario, sino también garantizar indirectamente el derecho de la ciudadanía a una justicia ágil. Esto a través de recomendaciones orientadas a fortalecer el sistema judicial en el ámbito del clima y desempeño laboral, que permitirá a las autoridades del Consejo de la Judicatura aplicar estrategias de mejora logrando que el servicio público sea eficiente.

Además, esta investigación pone en evidencia como factor crítico a la carencia tecnológica en la desmotivación laboral. Actualmente, el propio Consejo de la Judicatura (2025) reconoce que el 84% de sus equipos tecnológicos están obsoletos. Por lo que, este estudio es necesario para demostrar que la falta de recursos básicos, se convierte en una barrera

que frustra al funcionario judicial, impidiéndole trabajar a una velocidad que garantice un servicio eficiente.

Objetivos

Objetivo General

Examinar la relación entre el clima laboral y el nivel de desempeño de los ayudantes judiciales en el Consejo de la Judicatura de Cotacachi.

Objetivos Específicos

- Identificar como influye el clima laboral en el cumplimiento de las tareas asignadas a los ayudantes judiciales del Consejo de la Judicatura de Cotacachi.
- Describir de qué manera el clima laboral se relaciona con la actitud, el compromiso y la colaboración de los ayudantes judiciales en su entorno de trabajo.
- Analizar cómo el clima laboral afecta a la capacidad de los ayudantes judiciales para adaptarse a los cambios dentro del Consejo de la Judicatura de Cotacachi.

Pregunta de Investigación

¿Cómo incide el clima laboral en el desempeño de los ayudantes judiciales del Consejo de la Judicatura de Cotacachi?

Hipótesis de la investigación

- **Hipótesis alterna (H1):** Existe una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los ayudantes judiciales del Consejo de la Judicatura de Cotacachi.
- **Hipótesis Nula (H0):** No existe una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los ayudantes judiciales del Consejo de la Judicatura de Cotacachi.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

El objetivo de este marco teórico es proporcionar una base conceptual para las variables a analizar, a través de la revisión de distintas teorías, enfoques y contribuciones de varios autores. Este segmento establece los fundamentos teóricos que dirigen la investigación y ayudan a entender la conexión entre ambas variables dentro de un entorno organizativo.

1. Fundamentos teóricos

1.1. El ente público y el servicio judicial

Uno de los conceptos más difundidos sobre el término Estado es, el conjunto de instituciones y organismos que conforman la estructura estatal (Torres & Ojeda, 2025). Un ente público es una institución creada por el Estado para cumplir funciones específicas de interés general, por ejemplo: servicios públicos, regulaciones, control, entre otros.

De acuerdo con el artículo 225 de la Constitución del Ecuador, el sector público comprende a los organismos y dependencias de las funciones ejecutivas, judiciales, legislativas, electorales y de transparencia y control social. En su conjunto, conforman un régimen autónomo descentralizado (Rosero et al., 2023). El objetivo principal de estas organizaciones es gestionar los recursos del Estado para proteger los derechos de las personas y garantizar servicios ciudadanos con principios de claridad y eficacia. Dentro de este marco estatal opera el Consejo de la Judicatura. Entidad que actúa como el órgano encargado de la administración, vigilancia y disciplina de la Función Judicial (Judicatura, 2024).

El Consejo de la Judicatura es una entidad que asegura el correcto, eficiente y coordinado funcionamiento de los órganos jurisdiccionales (Carrasco & Zamora, 2022). En dicho caso es un ente protector que guía y controla la justicia en el Ecuador. La función Judicial tendrá una autonomía administrativa, financiera y económica (Judicatura, 2024). Por tal motivo tomara sus propias decisiones de manera interna y sin consulta externa. Sin embargo, en los

últimos años ha existido una deficiencia en las actividades que se realizan en la institución. Existe una preocupación de los organismos a nivel mundial por el deterioro de la independencia judicial (Moreno & García, 2025). Por lo cual se ha tratado de buscar métodos de mejoramiento en el funcionamiento de la institución, con estrategias claras para tratar de mitigar los errores que se han ido generando en el transcurso del tiempo.

En el ejercicio de sus funciones las personas que están operando en la institución se ven afectas por diversos desafíos tanto internos como externos (Moreno & García, 2025), factores como una comunicación deficiente, sobrecarga de trabajo, estilo de liderazgo inadecuado, sumados con cambios normativos o limitaciones presupuestarias, influyendo directamente en el bienestar y desempeño de los trabajadores. Con ello se puede argumentar que la base para que una organización funcione de manera adecuada es la de una excelente comunicación entre todos los miembros que conforman la empresa.

1.2. Gestión del talento humano en el sector público

En Ecuador, el sector público está regulado por la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), que tiene como objetivo principal fomentar el desarrollo de los servidores del Estado, promoviendo una gestión eficiente, productiva y equitativa, sin discriminación (LOSEP, 2010). Dentro de la administración pública, la gestión de recursos humanos abarca etapas que van desde el reclutamiento hasta la capacitación constante. Según (Espinoza y Cachipundo, 2024), ejecutar correctamente estos procesos es fundamental para potenciar las habilidades de los funcionarios y lograr la eficiencia de la organización. De hecho, el talento humano representa el activo más valioso del Estado, por lo que resulta imprescindible aplicar políticas claras que garanticen el éxito de las instituciones gubernamentales (Calle et al., 2023).

Sin embargo, existen varias dificultades que afectan la gestión del talento humano público. Jaramillo y Balanzátegui (2025) identifican a la sobrecarga laboral como un problema

que produce estrés, y desmotivación a los empleados. Esta presión constante disminuye directamente la calidad del servicio que ofrecen a la ciudadanía. Otro factor relevante es la burocracia. Quiñonez y Mera (2024) explican que el exceso de rigidez frena la agilidad institucional. En consecuencia, a los trabajadores les resulta difícil adaptarse a cambios y su motivación diaria se ve afectada. Asimismo, la evaluación de desempeño sigue siendo una debilidad en muchas organizaciones públicas, ya que en muchos casos se aplica con opiniones subjetivas, lo que desmotiva al personal e impide su desarrollo profesional (Rodríguez y Ordaz, 2021).

Frente a estas dificultades, y considerando que en el Estado los sueldos son fijos, Intriago y Zambrano (2023) destacan que el “salario emocional” como el reconocimiento verbal, o el apoyo para el desarrollo profesional, es la estrategia más efectiva para recuperar la motivación del trabajador cuando no existen incentivos económicos.

2. Marco conceptual

2.1. Clima laboral

En las últimas décadas, el concepto de clima laboral se ha incorporado en las organizaciones, debido a su relevancia y a que se ha convertido en un elemento esencial dentro de la estrategia empresarial (Vásquez, 2021). El clima laboral es crucial en cualquier organización, ya que condiciona la actitud y el bienestar de los empleados (Seyahian, 2022). Un entorno favorable, consolida el trabajo en equipo y disminuye tanto la rotación de personal como el ausentismo. Como resultado, la institución logra mantener el cumplimiento de sus metas a largo plazo. Andino y Palacios (2023) sostienen que un trabajador motivado lleva a cabo sus funciones con mayor eficacia. Al final, esta dedicación diaria se traduce en un aumento de la productividad general.

Es necesario que los altos mandos estudien continuamente la realidad donde se encuentran, además revisar los factores internos o externos que estos también influyen con el clima organizacional (Ríos et al., 2023). Se necesita que la alta gerencia o las autoridades más representativas de las organizaciones formen parte de su equipo para que conozcan su realidad y así ayuden a su personal en caso de que exista algunas adversidades. Por lo que se puede decir que es muy importante un buen liderazgo para fomentar un buen clima laboral. El liderazgo positivo en el mundo de los negocios es crucial, pues empujan el bienestar, la salud laboral, a nivel individual y colectivo (Sánchez et al., 2021). Este enfoque de liderazgo fomenta un ambiente de confianza, motivación y desarrollo personal, lo que contribuye al fortalecimiento del clima laboral y al aumento del rendimiento colectivo dentro de la organización.

2.2. Desempeño laboral

El desempeño laboral hace referencia al nivel de rendimiento con el que un trabajador ejecuta sus actividades asignadas, así como a la eficacia y eficiencia con que las realiza (Bohórquez et al., 2020). Desde una perspectiva teórica, Lara (2023) menciona que el desempeño se compone de diferentes dimensiones: laboral, de tarea, contextual y adaptativa, integradas dentro de un sistema que busca fortalecer la eficacia institucional. A su vez Cuba & Cuba (2023), mencionan que, un alto nivel de desempeño facilita el aumento del compromiso, la motivación y la satisfacción laboral del trabajador, lo cual influye en la efectividad de las políticas públicas.

Un nivel de desempeño alto es influenciado en gran parte por la motivación del empleado, la cual depende de diversos factores, siendo el clima laboral uno de los más importantes ya que, cuando el ambiente es favorable, se mejora la satisfacción y la eficiencia en la gestión pública (Chuchón, 2023). Como asegura (Tuesta et al., 2021), un desempeño que

se gestione adecuadamente en entidades públicas contribuye al desarrollo social y económico de los países, lo que lo posiciona como un indicador importante de progreso institucional. A su vez (Rodríguez & Ordaz, 2021) plantean que la evaluación de desempeño es una herramienta esencial para identificar el talento dentro de la organización y establecer recompensas objetivamente, promoviendo una mayor transparencia, responsabilidad y confianza en el servicio del Estado.

2.3. El clima laboral en la era digital y tecnológica

En la actualidad, el ambiente de trabajo en las instituciones públicas enfrenta el reto de modernizarse, ya que el desempeño de los funcionarios depende cada vez más de los recursos tecnológicos que poseen. La adopción de la industria 4.0 integrando inteligencia artificial, Blockchain y big data; es un requisito urgente para evitar que los procesos se estanquen, ya que trabajar con herramientas desactualizadas vulnera la eficiencia y los derechos de los usuarios (Gutiérrez, 2025).

Por otro lado, cuando la estructura de la organización es rígida y carece de herramientas necesarias, se genera un impacto negativo en el personal. Según el estudio de Balarezo y Vizcaíno (Balarezo & Vizcaíno, 2026) cuando los empleados perciben problemas en la estructura y en los recursos, sienten que la burocracia les impide innovar y cumplir sus metas institucionales. De hecho, la burocracia excesiva y la falta de instrumentos ágiles son los principales obstáculos que frenan la productividad y desmotivan al trabajador, confirmando que, sin buena tecnología y procesos claros, el clima laboral se deteriora (Becerra et al., 2025).

2.4. Importancia de la meritocracia y la evaluación técnica

La meritocracia en el ámbito de la sección pública, representa una esencia principal que asegura la efectividad, claridad y validez de la institución. Con esto se entiende que la

meritocracia como modo de gobierno, donde acceder a un cargo público este fundamentado en la calificación y no en el favoritismo (Garcia & Mendoza, 2025). Por ello, este concepto es fundamental en la selección, ascenso, evaluación y valoración de los empleados según sus habilidades, talentos, saberes y logros, evitando parámetros subjetivos como relaciones personales, preferencias, favoritismos o presiones políticas.

La meritocracia puede mejorar el desempeño de trabajadores, como perpetuar las desigualdades aportando lineamientos certeros para orientar las políticas públicas hacia los servicios civiles profesionales, transparentes y resilientes (Cunya, 2025). Por ello, desde un enfoque dirigido a la gestión pública contemporánea, se dice que los sistemas basados en el mérito mejoran la eficiencia de las instituciones al garantizar que los cargos sean asignados a individuos con competencias técnicas adecuadas y específicas. Además, se dice que, si existe un mayor nivel de meritocracia, va a existir un menor nivel de corrupción dentro de las instituciones (Tarifa & Fernandez, 2025).

3. Teorías base de la investigación

3.1. Modelo de Desempeño Multifactorial de Borman y Motowidlo

En 1993, Borman y Motowidlo reformulan el concepto de desempeño desde una perspectiva multidimensional, dividiéndolo en desempeño de tareas, desempeño contextual y desempeño adaptativo, dimensiones que analizan actividades orientadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales (Rivera, 2022). En este contexto, la realización de tareas implica llevar a cabo las funciones que corresponden al cargo. En contraste, el desempeño contextual incluye acciones proactivas que favorecen la operación cotidiana de la empresa, como la creatividad personal o la colaboración entre colegas. Ambas áreas son esenciales para medir la auténtica contribución del empleado a la efectividad de la organización.

Las múltiples cuestiones sociales que enfrentamos hoy demandan unir los esfuerzos de las empresas para poder atender las necesidades materiales de la comunidad (Palacios et al., 2024). Por ello se debe de tener un buen ambiente laboral para que las dificultades que se presenten no influyan en el desempeño de tareas dentro de la institución.

3.1.1. Desempeño de tareas

El desempeño de tareas se refiere a todas las actividades y responsabilidades que tiene un trabajador y que debe ejecutar para cumplir con las metas organizacionales, que reflejen sus capacidades para producir resultados de calidad en su puesto de trabajo. La existencia de un buen clima laboral es clave para que las personas siempre sean productivas (Lluncor, 2021). Además, Borman y Motowidlo mencionan que el desempeño de tareas es una actividad que ayuda a la elaboración de un producto o gestionar un servicio (Rivera, 2022).

3.1.2. Desempeño contextual

Son conductas que favorecen el ambiente laboral y apoyan al logro de los objetivos institucionales (Rivera, 2022). Estas conductas no solo refuerzan las relaciones interpersonales dentro del equipo de trabajo, sino que también impulsa una cultura organizacional orientada a la colaboración y al cumplimiento de metas comunes. Su presencia contribuye a disminuir conflictos, aumentar la motivación de los empleados y, en consecuencia, optimiza el desempeño global de la institución.

3.1.3. Desempeño adaptativo

Es la capacidad del trabajador para ajustarse a cambios, imprevistos o nuevas demandas en el entorno laboral, aprendiendo y modificando su comportamiento para mantener o mejorar su rendimiento. En este contexto, los colaboradores no solo deben fortalecer las competencias

necesarias para desempeñar sus funciones actuales, si no también preparase para afrontar transformaciones en su entorno y asumir futuros desafíos (Griffin y Hesketh. 2003, como se cita en (Alvarado, 2023)).

3.2. Modelo de Clima Organizacional de Litwin y Stringer

Litwin y Stringer (1968) definieron el clima laboral como las percepciones que tienen los miembros de una organización respecto a su entorno laboral, las cuales influyen directamente en su motivación, desempeño y comportamiento; determinando 9 dimensiones para comprender el ambiente laboral en una empresa (Vasco, 2021).

Tabla 1. Dimensiones del clima laboral según Litwin y Stringer.

Dimensión	Definición
Estructura	Es la manera en que se distribuyen las actividades y funciones dentro de la institución, incluyendo la administración, jerarquía y relación entre áreas de trabajo.
Responsabilidad	Es la percepción que el trabajador tiene sobre su rol, su capacidad de tomar decisiones en su puesto y su conciencia de que su trabajo contribuye a la institución.
Recompensa	Es la impresión de un trabajador sobre el reconocimiento obtenido por su labor, que influye directamente en su motivación.
Riesgo	Es la oportunidad de aceptar desafíos con el fin de que la organización consiga crecimiento y adaptación.
Ambiente	El entorno de trabajo influye directamente en la productividad y bienestar, un ambiente positivo hace que el trabajo sea agradable, fortaleciendo las relaciones interpersonales.
Apoyo	Es el apoyo brindado a compañeros con el fin de lograr objetivos comunes de manera eficiente.
Estándares de desempeño	Las organizaciones deben enfocarse en las metas y rendimiento de su personal. Los empleados motivados, que se sientan orgullosos de su labor resultan ser más productivos.
Conflicto	Los conflictos revelan cómo los colaboradores y las autoridades manejan sus diferencias y cómo resuelven los problemas diarios.
Identidad	Representa la conexión del trabajador con todos los aspectos de su entorno laboral. Este vínculo fortalece su sentido de pertenencia a la institución.

Nota. Adaptado de *El análisis del clima organizacional y su relación en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo*, por Vasco (2021).

4. Fundamentación empírica

4.1. Estudios nacionales recientes

La evaluación constante del clima organizacional permite a la entidad implementar estrategias de mejora basada en los resultados obtenidos, favoreciendo la optimización del desempeño laboral y el incremento de la productividad (Navarrete et al., 2021). De esta manera se puede decir que medir estos dos factores nos ayudan a tomar mejores decisiones administrativas.

El clima laboral se entiende como la condición del entorno de trabajo que posibilita desarrollar las actividades en un ambiente físico y emocional favorable, de modo que los resultados obtenidos y las conductas laborales se orienten hacia la eficiencia y al éxito (Ajón et al., 2021). En Ecuador existe una fuerte interdependencia entre el clima laboral y la productividad. No obstante, esta dinámica varía dependiendo del sector económico y del tamaño de la empresa (Ortiz et al., 2025). Cuando las jefaturas aplican un liderazgo participativo y mantienen una comunicación abierta, los colaboradores aumentan naturalmente su compromiso y mejoran su desempeño (García, 2025). De este modo se fortalece las relaciones institucionales, ya que una interacción interna efectiva incrementa el entusiasmo y la dedicación de los empleados, resultando en un aumento de la eficiencia y la excelencia en la realización de su trabajo (Llanos & Tomalá, 2024).

4.2. Estudios Internacionales recientes

En el contexto de las empresas públicas, el desempeño laboral depende de aspectos como la motivación, reconocimiento e incentivos laborales. Según un estudio realizado en Perú, un ambiente laboral deficiente afecta negativamente el cumplimiento de las funciones de los empleados, interrumpiendo una óptima gestión pública (Cuba y Cuba, 2023). Esta realidad

se repite en otros sectores. Por ejemplo, al evaluar empresas productoras en el Caribe colombiano, Daza, Beltrán y Silva (2021) descubrieron que la insatisfacción, el estrés y la baja autoestima dañan profundamente la visión que tiene el trabajador sobre la institución. Como consecuencia, la productividad disminuye.

Por el contrario, cuando las instituciones se preocupan por fomentar relaciones interpersonales sanas y mantener una actitud constructiva, el desempeño aumenta. Cuando los trabajadores se sienten motivados, ya sea por el ambiente laboral o por incentivos y recompensas, ejecutan sus actividades de mejor manera (Cuba y Cuba, 2023), asimismo, cuando se sienten satisfechos con sus funciones, tienden a identificarse con la institución y contribuir activamente a su crecimiento (2021), por ello, es fundamental garantizar condiciones laborales adecuadas, para fomentar una gestión del talento humano más eficiente.

CAPÍTULO II: MATERIALES Y MÉTODOS

En este capítulo se explican los recursos y procedimientos empleados en la realización del estudio. Se presenta el modelo, clase de investigación y la población, además de las herramientas y métodos de recolección de información, como la encuesta y la entrevista. Por último, se detalla el proceso llevado a cabo para analizar e interpretar los datos recopilados.

Tipo de investigación

El enfoque del estudio es de carácter mixto. Con ello se busca combinar las ventajas de los enfoques cuantitativos y cualitativos con el fin de obtener una visión más amplia y detallada del fenómeno que se estudia (Vizcaíno et al., 2023).

El trabajo se considera de tipo aplicada, pues su propósito es utilizar las teorías planteadas para analizar y resolver la problemática identificada en el entorno laboral de la población del estudio. Además, es de alcance descriptivo correlacional ya que, tuvo como objetivo identificar si las variaciones de las variables guardan alguna conexión (Vizcaíno Zúñiga et al., 2023).

El diseño es no experimental, ya que se observó las actividades del entorno laboral tal y como suceden, sin manipular ninguna condición o comportamientos. Asimismo, es una investigación de campo, ya que la información se obtuvo directamente en las oficinas. Por último, es transversal, dado que la recolección de los datos fue en un único momento sin realizar seguimientos posteriores.

Métodos

Se utilizó el método estadístico para el manejo de datos cuantitativos; el método analítico, que facilitó examinar las dimensiones del clima y desempeño laboral, ya que, este método permite descomponer un todo en sus partes y cualidades, asimismo, se empleó el

método deductivo, que parte de teorías generales sobre las variables a analizar, a lo particular (Reyes et al., 2022), y comprobar si dichas teorías se ajustan con la realidad de los ayudantes judiciales del Consejo de la Judicatura.

Técnicas

Respecto a las técnicas, se emplearon tres herramientas, la encuesta y dos entrevistas. La encuesta, dirigida a los ayudantes judiciales, con preguntas organizadas por dimensiones específicas del clima organizacional y del desempeño laboral, con el objetivo de recopilar información de como estos funcionarios perciben el clima organizacional y que factores inciden en su desempeño. Esta técnica permite estudiar las opiniones percibidas por los encuestados, tabularlas y convertirlas en información útil para la investigación (Feria et al., 2020).

Tabla 2. *Estructura de encuesta.*

Ficha de la Encuesta
Título: Análisis del Clima y Desempeño Laboral en el Consejo de la Judicatura de Cotacachi.
Objetivo: Recopilar información sobre como los ayudantes judiciales perciben el clima laboral y su desempeño dentro del Consejo de la Judicatura de Cotacachi, con el fin de identificar oportunidades de mejora.
Encuesta a los Ayudantes Judiciales del Consejo de la Judicatura de Cotacachi
Preguntas de la Encuesta:
Desempeño Laboral <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cumple con las funciones asignadas dentro de los plazos establecidos? 2. ¿Cuenta con las condiciones y recursos institucionales adecuados para realizar su trabajo de forma eficiente?

3. ¿Cuenta con oportunidades para proponer nuevas ideas o mejoras en su trabajo?
4. ¿Asume voluntariamente tareas adicionales sin que se le solicite?
5. ¿La cooperación entre compañeros para cumplir objetivos comunes es eficiente?
6. ¿Recibe apoyo de sus superiores cuando lo necesita para cumplir sus labores?
7. ¿Siente que la institución respalda su trabajo ante dificultades o imprevistos?
8. ¿Se adapta con facilidad a cambios en las funciones, procedimientos o equipos de trabajo?
9. ¿Identifica alternativas para solucionar inconvenientes en su trabajo?
10. ¿Actúa rápidamente ante imprevistos sin comprometer la calidad de su trabajo?

Clima Laboral

11. ¿Conoce con claridad sus funciones y responsabilidades dentro de la institución?
12. ¿La jerarquía institucional facilita la organización y el cumplimiento de sus responsabilidades?
13. ¿Existen canales de comunicación claros y accesibles entre las distintas áreas?
14. ¿Considera que las recompensas y reconocimientos se otorgan de manera justa y equitativa?
15. ¿La institución reconoce y valora su desempeño, ya sea mediante incentivos económicos o no económicos?
16. ¿Dispone de autonomía para organizar y tomar decisiones relacionadas con sus tareas y responsabilidades?
17. ¿Sus compañeros colaboran cuando requiere apoyo para cumplir sus funciones?
18. ¿Mantiene buenas relaciones interpersonales con los miembros de su equipo de trabajo?
19. ¿La institución promueve resultados de calidad sin generar exceso de presión laboral?

20. ¿Conoce clamara mente las metas y objetivos que debe lograr en su puesto de trabajo?
21. ¿Los conflictos laborales se resuelven mediante el dialogo oportuno y respetuoso?
22. ¿La comunicación diaria dentro del equipo de trabajo es clara, directa y respetuosa?
23. ¿Se siente identificado y comprometido con los valores y objetivos del Consejo de la Judicatura?

Se entrevistó a la encargada del área de Talento Humano del Consejo de la Judicatura de Imbabura, quien solicitó que la investigación sea realizada en el Consejo de la Judicatura de Cotacachi, donde se realizó rotación de ayudantes judiciales, con el propósito de profundizar en la forma en que se gestionan los procesos de cambio, evaluación, y seguimiento del personal. Esta técnica permite aclarar dudas y obtener información contextualizada (Feria et al., 2020), lo que es útil para interpretar los resultados cuantitativos desde la perspectiva de la institución.

Tabla 3. *Ficha de entrevista a encargada del Área de Talento Humano*

Ficha de Entrevista
Título: Análisis del Clima y Desempeño Laboral en el Consejo de la Judicatura de Cotacachi.
Objetivo: Diagnosticar los principales problemas relacionados con el clima laboral y el desempeño de los ayudantes.
Entrevista a la encargada del área de talento humano del Consejo de la Judicatura de Imbabura
Preguntas de la Entrevista: 1. ¿Cuáles han sido las principales razones para realizar cambios de personal en esta dependencia?

2. ¿Se cuenta con una evaluación formal de desempeño para los ayudantes judiciales?
3. ¿Cómo se determina si un cambio de personal fue efectivo o no?
4. ¿Qué elementos se consideran al ubicar a un ayudante judicial en determinada unidad?
5. ¿Existen diferencias de carga laboral?
6. ¿Se consideran las competencias técnicas o académicas para las evaluaciones o cambios?
7. ¿Se considera que el clima laboral influye en el rendimiento de los ayudantes judiciales?
8. ¿Qué se hace cuando un ayudante judicial presenta bajo desempeño?
9. ¿Qué criterios se consideran para ascensos o reconocimientos institucionales?
10. ¿Cree que implementar una evaluación formal de desempeño beneficiará al Consejo de la Judicatura?

Adicionalmente se realizó una entrevista a cada ayudante judicial con el fin de complementar los datos recolectados de la encuesta aplicada, obteniendo más contexto de la información proporcionada y de esta manera entender de mejor manera la percepción de su ambiente de trabajo y productividad.

Tabla 4. *Ficha de entrevista para Ayudantes Judiciales.*

Ficha de Entrevista
Título: Análisis del Clima y Desempeño Laboral en el Consejo de la Judicatura de Cotacachi.

Objetivo: Recopilar información sobre como los ayudantes judiciales perciben el clima laboral y como incide en su desempeño dentro del Consejo de la Judicatura de Cotacachi, con el fin de identificar oportunidades de mejora.

Entrevista a los Ayudantes Judiciales del Consejo de la Judicatura de Cotacachi

Preguntas de la Entrevista:

Clima Laboral

1. ¿Cómo describe el ambiente de trabajo en su unidad judicial?
2. ¿Cómo describe la comunicación con compañeros y superiores?
3. ¿Siente que existe una distribución equitativa de tareas en su unidad? ¿Por qué?
4. ¿Qué aspectos del ambiente de trabajo considera que favorece su trabajo diario?
5. ¿Qué tan accesible es obtener orientación o ayuda cuando tiene dudas sobre algún proceso o expediente en su puesto?
6. ¿Considera que la institución le brinda apoyo cuando enfrenta dificultades laborales? ¿Podría dar un ejemplo?
7. ¿Cómo maneja la unidad judicial los conflictos internos? ¿Se resuelven de manera adecuada?

Desempeño Laboral

8. ¿A experimentados cambios de área o funciones? ¿Como afectaron su adaptación y desempeño?
9. ¿Considera su carga laboral adecuada o excesiva? ¿Por qué?
10. ¿Ha recibido algún tipo de reconocimiento por su trabajo?
11. ¿Qué factores le motivan para seguir trabajando en este puesto y que le genera desmotivación?

12. Considerando las normas y reglas, autonomía, incentivos, compañerismo, y diversos elementos de clima laboral ¿Qué elementos del clima laboral le gustaría que mejoren?
13. ¿Cree que el ambiente de trabajo influye en su desempeño? ¿Cómo?
14. ¿Ha observado tensiones, conflictos o barreras que afecten la contribución al equipo?

Instrumentos

Se diseñó un cuestionario, con opciones de respuesta basadas en una escala de Likert de cinco niveles. Para las preguntas se utilizó una escala que va de “Totalmente en desacuerdo” a “Totalmente de acuerdo”.

Las preguntas sobre desempeño laboral fueron estructuradas según las dimensiones del modelo multifactorial de Borman y Motowidlo: desempeño de tareas, contextual y adaptativo. Y las preguntas sobre clima organizacional están basadas en el modelo de Litwin y Stringer, considerando 7 dimensiones: estructura, recompensas, responsabilidad, ambiente, estándares de desempeño, conflicto e identidad.

Se elaboró dos guías de entrevista, la primera con un objetivo diagnóstico, pues se realizó para identificar problemas relacionados con el clima laboral y el desempeño de los ayudantes judiciales y la segunda para complementar las respuestas obtenidas de la encuesta y facilitar el análisis de sus percepciones.

Pregunta de investigación

¿Cómo incide el clima laboral en el desempeño de los ayudantes judiciales del Consejo de la Judicatura de Cotacachi?

Hipótesis de la investigación

- **Hipótesis alterna (H1):** Existe una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los ayudantes judiciales del Consejo de la Judicatura de Cotacachi.
- **Hipótesis Nula (H0):** No existe una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los ayudantes judiciales del Consejo de la Judicatura de Cotacachi.

Matriz de operacionalización de variables

Tabla 5. *Matriz de operacionalización de variables.*

Objetivo general	Objetivos específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Actor clave	Responsables	Espacio geográfico
Examinar la relación entre el clima laboral y el nivel de desempeño de los ayudantes judiciales en el Consejo de la Judicatura de Cotacachi.	Identificar como influye el clima laboral en el cumplimiento de las tareas asignadas a los ayudantes judiciales del Consejo de la Judicatura de Cotacachi.	Desempeño laboral	Desempeño de tareas	Cumplimiento de funciones	Encuesta/ Entrevista	Ayudantes judiciales y Encargada de Talento Humano	Informantes y tesisistas	Cotacachi-Imbabura
				Eficiencia operativa				
			Desempeño contextual	Iniciativa				
				Cooperación				
				Apoyo organizacional				
			Desempeño adaptativo	Flexibilidad ante cambios				
	Solución de problemas							
	Describir de qué manera el clima laboral se relaciona con la actitud, el compromiso y la colaboración de los ayudantes judiciales en su entorno de trabajo.	Clima laboral	Estructura	Claridad de funciones				
				Jerarquía				
				Canales de comunicación formales				
			Recompensas	Reconocimiento laboral				
				Incentivos				
			Responsabilidad	Nivel de autonomía en tareas				
			Ambiente	Apoyo entre compañeros				
				Interacción efectiva				
Estándares de desempeño			Exigencia institucional					
	Metas claras							
Conflicto	Manejo de conflictos							
	Comunicación asertiva							
Identidad	Sentido de pertenencia institucional							
Analizar cómo el clima laboral afecta a la capacidad de los ayudantes judiciales para adaptarse a los cambios dentro del Consejo de la Judicatura de Cotacachi.	Clima laboral	Estándares de desempeño	Exigencia institucional					
			Metas claras					
Conflicto	Clima laboral	Conflicto	Manejo de conflictos					
			Comunicación asertiva					
Identidad	Clima laboral	Identidad	Sentido de pertenencia institucional					

Participantes

La población de estudio está conformada por la totalidad de los ayudantes judiciales del Consejo de la Judicatura de Cotacachi, que son seis funcionarios. Estos colaboradores cumplen funciones técnicas y administrativas, siendo parte esencial en el desarrollo de procesos judiciales. Dado el tamaño reducido de la población, se utilizó un muestreo no probabilístico de carácter censal, abarcando el 100% de los sujetos de estudio.

Procedimiento y análisis de datos

En esta investigación, se realizó una entrevista a la encargada del área de talento humano del Consejo de la Judicatura de Imbabura, con el fin de obtener una perspectiva cualitativa sobre clima laboral y desempeño. Adicionalmente, se aplicó una encuesta a los ayudantes judiciales del Consejo de la Judicatura de Cotacachi. Este instrumento fue diseñado a partir de dimensiones de ambas variables y aplicado mediante la plataforma Microsoft Forms para agilizar la recolección de las respuestas.

Una vez recopilada la información, la base de datos se exportó a Microsoft Excel para generar los gráficos de barras iniciales. Posteriormente, esta matriz fue importada al software estadístico SPSS. En esta etapa, el análisis descriptivo abarcó el cálculo de la media, la desviación estándar y la creación de histogramas. Estas herramientas estadísticas permitieron interpretar el comportamiento de las variables desde la percepción real de los funcionarios.

Por otro lado, la fiabilidad de la encuesta se evaluó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. Esta prueba dio como resultado un valor de 0,753 para la variable de Desempeño y 0,863 para Clima laboral. Estos valores confirman que los ítems del instrumento miden coherentemente las variables de investigación.

Tabla 6. *Análisis de fiabilidad (Alfa de Cronbach) de variables.*

Variable	N de elementos	Alfa de Cronbach
Desempeño laboral	10	,753
Clima laboral	13	,863

Nota. Obtenido de cálculos realizados en SPSS

Posteriormente, con la sumatoria de los ítems de cada variable, se crearon variables globales, y se categorizaron en niveles bajo, medio y alto. Para clima laboral, los rangos establecidos fueron: bajo (47-51), medio (52-56) y alto (57-62) y para desempeño laboral, los rangos fueron: bajo (35-39), medio (40-43) y alto (44-47). Lo que facilitó el análisis de la dispersión de datos.

Para el análisis inferencial, inicialmente se aplicó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, ideal para poblaciones pequeñas y, al tratarse de datos ordinales, se aplicó el coeficiente de correlación Rho de Spearman para determinar la correlación entre las variables.

Respecto al procesamiento de la información cualitativa, las respuestas obtenidas de las entrevistas fueron transcritas y analizadas pregunta por preguntas. Este procedimiento permitió identificar los verdaderos patrones narrativos sobre el clima organizacional.

Finalmente, el procedimiento concluyó con la triangulación de los datos. Este cruce entre hallazgos estadísticos y las realidades expresadas por el personal logró consolidar una interpretación conjunta objetiva y fundamentada.

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Este capítulo presenta los resultados obtenidos tras la aplicación de los instrumentos de recolección de datos dirigidos a los ayudantes judiciales del Consejo de la Judicatura de Cotacachi. Para facilitar su interpretación, la información recopilada se organizó mediante tablas y gráficos. A partir de estas representaciones visuales, se discuten los hallazgos en función de los objetivos de la investigación y el marco teórico establecido. Este cruce de datos hace posible identificar los principales factores que influyen en el clima y desempeño laboral de la institución.

A fin de brindar claridad metodológica, la siguiente figura detalla el esquema estructurado para el análisis de datos:

Figura 1. Ruta de Análisis de Datos



Nota: La figura fue elaborada en base en la estructura del Capítulo III de la investigación

5. Análisis de las técnicas de investigación y discusión de resultados del estudio

Se analizó los resultados obtenidos en la encuesta sobre las variables de estudio que son: el clima y el desempeño laborales las cuales fueron importantes para realizar el análisis estadístico, con el fin de facilitar la comprensión de cuál es su comportamiento.

5.1. Análisis de la encuesta

La encuesta se encuentra dividida en dos variables, la primera variable de estudio es el desempeño laboral (v. dependiente) y la segunda es el clima laboral (v. independiente). Las cuales, una vez terminada la recolección de la información necesaria para el estudio, se llegó a demostrar como es el comportamiento de dichas variables, como se complementan una a la otra y como estas dos pueden llegar a ser un gran indicador de medición de rendimiento.

5.1.1. Caracterización de los participantes

Tabla 7. *Datos sociodemográficos*

Sexo	Masculino	17%
	Femenino	83%
Edad	25-35 años	67%
	36-45 años	17%
	Más de 45 años	17%
Años trabajados en la institución	Menos de 5 años	50%
	5-10 años	17%
	11 - 20 años	33%
	Más de 20 años	Ninguno

Nota. Valores porcentuales obtenidos de la Encuesta

En vista de que son pocos participantes, la mayoría de las personas encuestadas pertenecen al género femenino, por otro lado, se puede observar que existe un equilibrio de un participante para los valores de 36-45 años y más de 45 años, mientras que los 4 encuestados restantes son jóvenes, oscilando entre los 25-35 años. En términos de años trabajados en la institución, la encuesta arroja que 3 personas han laborado por menos de 5 años, 2 encuestados entre 11-20 años y solo una persona lleva laborando entre 5-10 años dentro de la institución, por ello, se asume que ya tienen relación con las actividades que realizan tanto en su área, como dentro de la organización.

5.1.2. Análisis descriptivo y prueba de normalidad de las variables

Con el fin de evaluar la variabilidad de las dos variables, se llevó a cabo un análisis descriptivo de la dispersión utilizando histogramas y se utilizó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, dado que el tamaño de la muestra es inferior a 50 participantes. Esto facilitó la observación de las tendencias de las respuestas proporcionadas por los ayudantes judiciales en relación al clima y desempeño laboral.

5.1.2.1. Análisis descriptivo de clima laboral

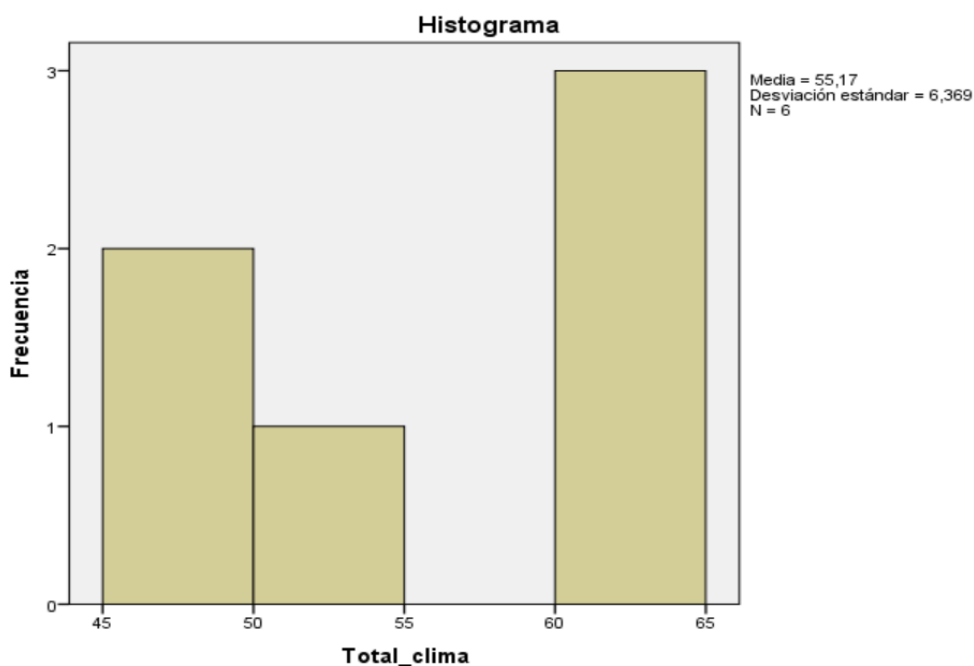
En esta sección se presenta el análisis descriptivo de la variable clima laboral, con el objetivo de identificar el comportamiento de los datos obtenidos a través de la encuesta aplicada. Para ello, se conocieron medidas estadísticas básicas que permiten describir la percepción de los colaboradores respecto a los diferentes aspectos que conforman el clima laboral dentro de la institución.

Tabla 8. *Medidas de tendencia central de clima laboral.*

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Clima laboral	6	47	62	55,17	6,369

En la tabla presentada anteriormente, se puede observar los siguientes datos. La media de ayudantes judiciales fue de 55,17 lo que sitúa la percepción general de clima laboral en una escala de intermedia-alta. Con un mínimo de 47 puntos y un máximo de 62, la diferencia es de 15 puntos, con ello, y considerando la desviación estándar de 6,37, se evidencia que las respuestas son muy diversas y es influido por la perspectiva de cada individuo encuestado, puesto que depende del tiempo que lleven en la institución o en el equipo de trabajo.

Figura 2. *Histograma de clima laboral*



Nota. Obtenido de cálculos realizados en SPSS

A pesar de que la media es 55,17, el gráfico revela dos grupos diferenciados claramente, el 50% de la población se encuentra en un puntaje alto entre 60 y 65 puntos, mientras que el otro 50% se encuentra disperso en valores más moderados de 45 a 55. Esta dispersión sugiere que, la mitad de encuestados percibe un ambiente laboral favorable, mientras que, lo demás una valoración más moderada. Aunque existen diferencias en la percepción de cada ayudante judicial sobre su entorno laboral, estas diferencias se mantienen dentro de un margen razonable y no son excesivos ni desproporcionadas.

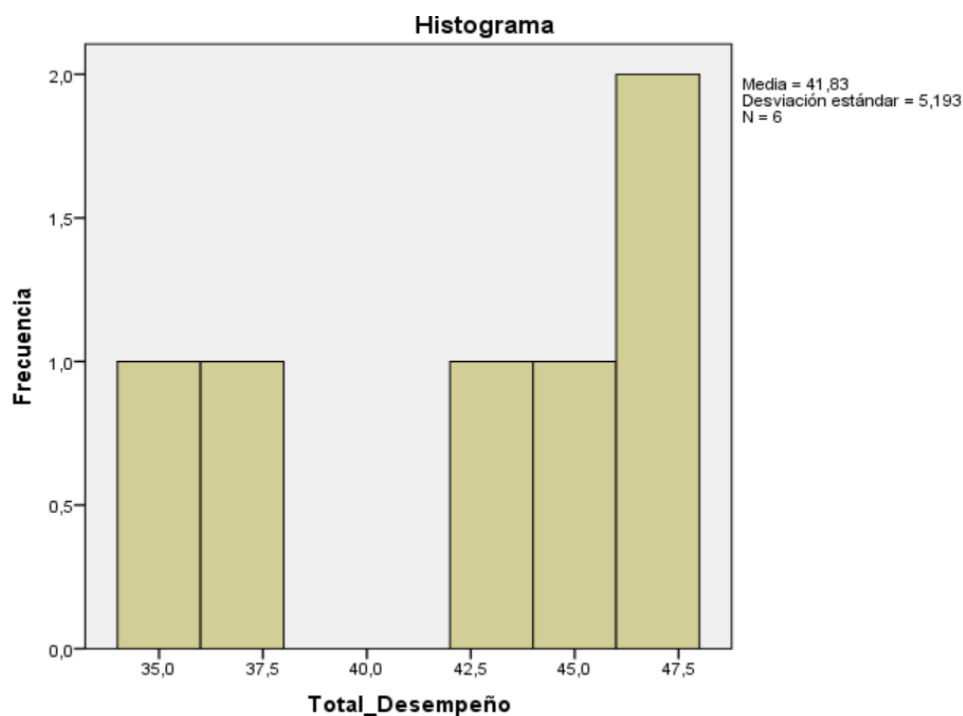
5.1.2.2. Análisis descriptivo de desempeño laboral

En este apartado se presenta el análisis descriptivo de la variable desempeño laboral, con el propósito de examinar el comportamiento de los datos obtenidos a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores. Por ello, se utilizan medidas estadísticas descriptivas que permiten identificar el nivel de desempeño percibido en relación con el cumplimiento de funciones, la resolución de problemas y la ejecución de actividades dentro de la institución.

Tabla 9. *Medidas de tendencia central de desempeño laboral.*

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Desempeño laboral	6	35	47	41.83	5.193

Como se presenta en la tabla de medidas de tendencia central y de dispersión, se puede deducir que existe una confiabilidad alta en cuanto a las respuestas a las preguntas planteadas hacia los ayudantes judiciales en la encuesta y se puede decir también que al existir una relación con el máximo de (47) y una media de (41.83), se puede inferir que el promedio es estable en cuanto a la relación interpersonal del equipo, con lo cual se considera que existe una relación buena en su trabajo.

Figura 3. *Histograma de desempeño laboral*

Nota. Obtenido de cálculos realizados en SPSS

Se observa el histograma correspondiente a desempeño laboral. La distribución de los datos presenta que la mayor concentración de la población (33,3%) está en la parte alta de la escala entre 46 a 47,5 puntos. Los otros cuatro casos se distribuyen cada uno en puntajes menores y diferentes. Esta dispersión sugiere que, si bien una parte de ayudantes judiciales

perciben un desempeño alto, existe una variabilidad considerable en el resto del equipo, conviviendo personas de alta productividad con otras que se autoevalúan con puntajes menores.

5.1.2.3. Prueba de normalidad de las variables

A continuación, se describe la prueba de normalidad aplicada a las variables, clima laboral y desempeño laboral, con el propósito de determinar el tipo de distribución de los datos. Este análisis permite establecer el uso de pruebas estadísticas paramétricas o no paramétricas para la comprobación de la relación entre las variables estudiadas.

Tabla 10. *Prueba de normalidad Shapiro-Wilk.*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Clima laboral	,879	6	,263
Desempeño	,863	6	,200

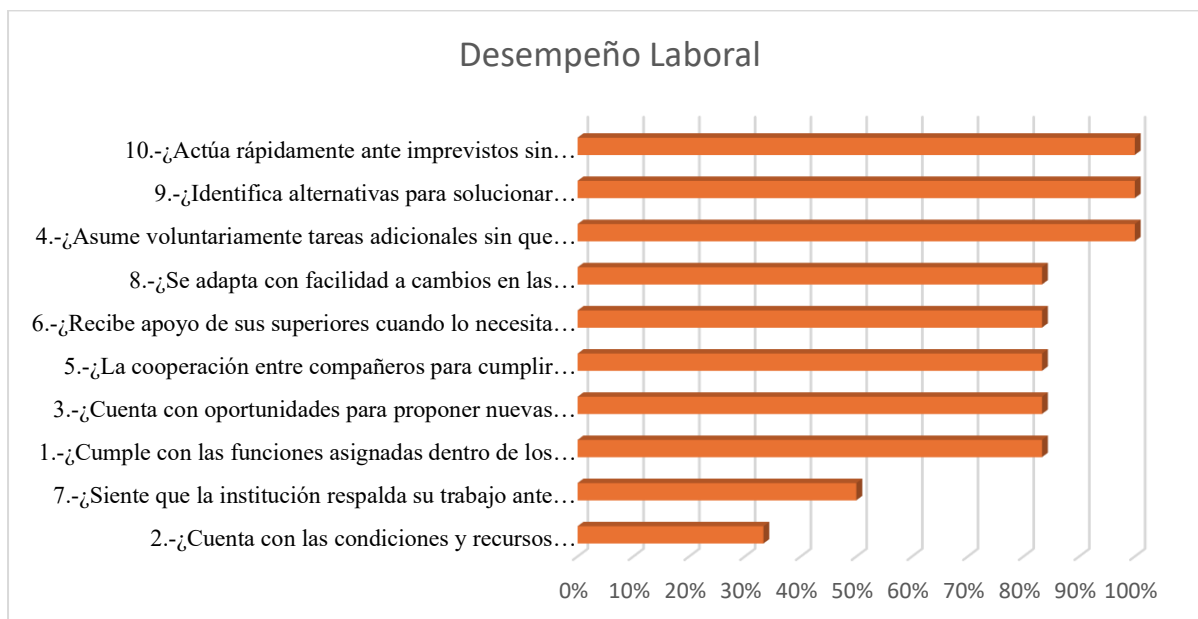
Nota. Cálculos obtenidos en SPSS. gl= grados de libertad, Sig.= nivel de significancia (valor p). Un valor de Sig.>0,05 indica que los datos tienen una distribución normal.

Los resultados muestran que, para clima laboral, el valor de significancia es de 0,263 y para la variable de desempeño es 0,200. En ambos casos los valores son mayores al nivel de significancia de 0,05, lo que indica que los datos tienen una distribución normal.

Sin embargo, la decisión estadística de utilizar Spearman no se basó en la normalidad, sino en la naturaleza de los datos. Al tratarse de datos ordinales que provienen de la escala de Likert y una muestra pequeña, el análisis de la relación entre variables se realizó mediante el coeficiente de correlación Rho de Spearman, por ser una prueba más adecuada para este tipo de datos.

5.1.3. Análisis de Desempeño Laboral

Figura 4. Preguntas: Desempeño Laboral



Al observar el gráfico de barras corresponde al desempeño laboral, se identifican diferencias importantes entre las preguntas expuestas a los ayudantes. Las preguntas con mayor porcentaje de respuestas en la categoría de “Totalmente de acuerdo” fueron las preguntas: “10.- ¿Actúa rápidamente ante imprevistos sin comprometer la calidad de su trabajo?”, la pregunta “9.- ¿Identifica alternativas para solucionar inconvenientes en su trabajo?” y por último la “4.- ¿Asume voluntariamente tareas adicionales sin que se le solicite?”, con valores de 100% por cada una. Estos hallazgos indican que el equipo muestra proactividad, habilidad para reaccionar bajo presión y dedicación en sus responsabilidades, lo que se considera un aspecto esencial para un rendimiento laboral eficiente. En este sentido (Gonzalez & Vilchez, 2021) mencionan que, el desempeño laboral es un factor primordial para un correcto funcionamiento de las instituciones, ya que permite alcanzar objetivos organizacionales de manera eficiente.

Por otra parte, las preguntas relacionadas con la cooperación entre compañeros, el apoyo de los superiores, la oportunidad para proponer ideas y el cumplimiento de funciones

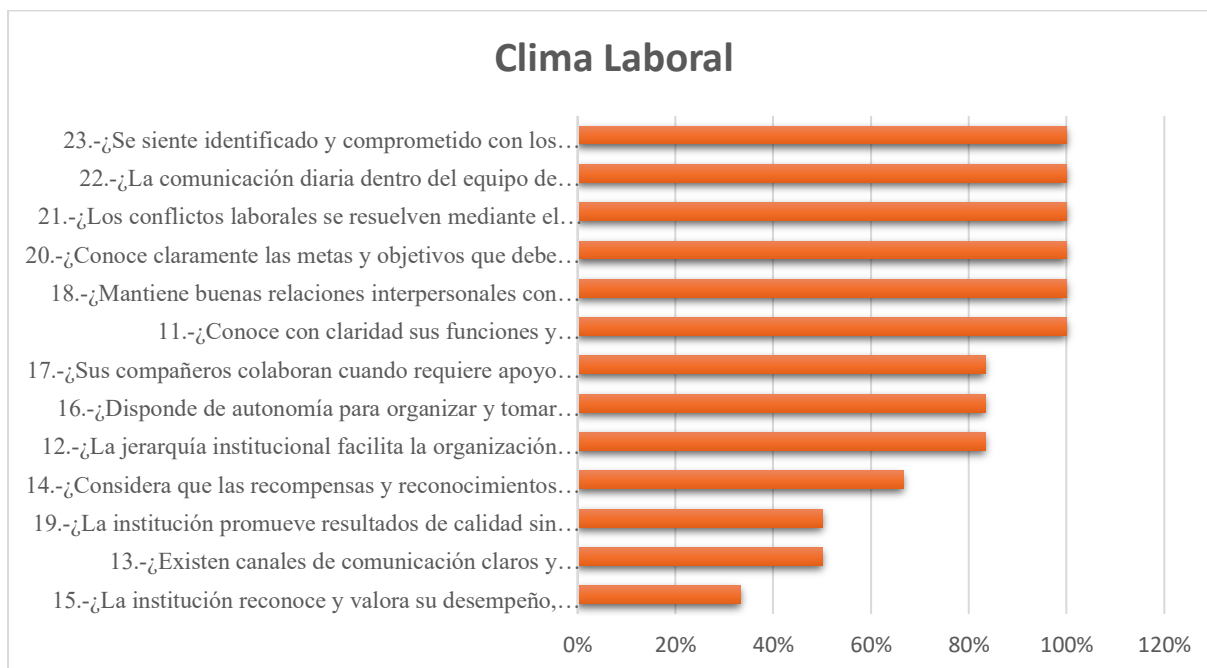
presentan valores de 83% por cada una de las preguntas. Estos resultados evidencian que existe una colaboración adecuada dentro del equipo de trabajo, lo cual favorece a la ejecución de las actividades. Como mencionan (Palacios et al., 2024), el reconocimiento y la valoración del desempeño de cada individuo representa un factor de gran incidencia en el comportamiento fructífero del colaborador.

No obstante, la pregunta “2.- ¿Cuenta con las condiciones y recursos institucionales adecuados para realizar su trabajo de forma eficiente?”, muestra el porcentaje más reducido, con un valor de 33%, lo que sugiere una posible carencia de recursos para cumplir con las tareas. Este elemento es particularmente significativo, ya que la escasez de recursos puede impactar directamente el desempeño laboral y complican la realización efectiva de las funciones asignadas. Como menciona (García, 2025) la falta de recursos es uno de los factores que dificultan un eficiente desempeño de tareas asignadas. La disponibilidad de herramientas y condiciones adecuadas constituye un elemento esencial para garantizar un desempeño óptimo dentro de la institución.

En general, estos resultados muestran que el personal presenta un buen nivel de desempeño laboral, especialmente en aspectos de relacionados con iniciativas, la resolución de problemas y la cooperación entre miembros de la unidad. No obstante, se identifican oportunidades de mejora en cuanto a la disponibilidad de recursos y el respaldo institucional, los cuales constituyen elementos importantes para fortalecer el desempeño laboral.

5.1.4. Análisis de Clima laboral

Figura 5. Preguntas: Clima Laboral



Al analizar los resultados correspondientes al clima laboral, se identifican seis preguntas con el porcentaje más altos, alcanzando el 100%, entre las cuales se encuentran: La identificación y compromiso con la institución (pregunta 23), la comunicación diaria dentro del equipo de trabajo (pregunta 22), la resolución de conflictos (pregunta 22), el conocimiento de metas y objetivos (pregunta 20), las relaciones interpersonales (pregunta 18) y el conocimiento de funciones (pregunta 11). Estos resultados reflejan que los colaboradores perciben un ambiente laboral positivo en cuanto a la convivencia, comunicación y organización del trabajo, lo que favorece el desarrollo de las actividades diarias dentro de la institución. Por ello (Seyahian, 2022) mencionan que, el clima laboral lo hacen cada una de las personas quienes conforman el equipo de trabajo.

Por otra parte, se identifican tres preguntas con porcentajes intermedios, correspondiente a la colaboración entre compañeros (pregunta 17), la autonomía para organizar el trabajo (pregunta 16) y la claridad en la jerarquía institucional (pregunta 12), cuyos valores

son de 83% por cada una. Estos resultados sugieren que, aunque existe una percepción mayormente positiva respecto a la organización institucional, todavía existe aspectos que se pueden fortalecer para mejorar la coordinación del trabajo y la toma de decisiones dentro de la unidad. Como menciona (González & Morales, 2020) el mejor clima laboral es cuando los miembros del equipo hacen el trabajo en conjunto, respetando al resto, tomando en cuenta las ideas de los demás.

Con relación a las preguntas sobre las recompensas y el reconocimiento en el ámbito laboral. La pregunta 14, que se refiere a cómo perciben las recompensas de la organización, alcanza aproximadamente el 67%. Esto sugiere que no todos los miembros del equipo tienen una visión favorable del reconocimiento en el trabajo. Considerando que, el reconocimiento es un elemento fundamental en el entorno laboral, que influye en la motivación y la satisfacción en el empleo, (Ortiz et al., 2025) afirman que existe una conexión clave entre la productividad y el clima laboral que se ve reflejada en la percepción, bienestar y motivación del personal.

De igual manera, se reconoce dos interrogantes con una tasa de aceptación del 50%, que están vinculadas con los logros alcanzados por la entidad (pregunta 19) y la disponibilidad de vías de comunicación definidas (pregunta 13). Estos hallazgos indican que los empleados notan algunas restricciones en la comunicación dentro de la organización y en la forma en que se comparten los logros de la institución, lo que podría afectar el clima laboral y el nivel de compromiso hacia las metas organizacionales. Según (González & Morales, 2020) la comunicación interna, los reconocimientos, las relaciones interpersonales y un buen entorno físico, son factores relevantes para un buen clima laboral y con ello un excelente desempeño.

Finalmente, la pregunta 15, relacionada con el reconocimiento institucional hacia el desempeño de los colaboradores, presenta el porcentaje más bajo con un valor de 33%, lo que evidencia que los participantes perciben un bajo nivel de reconocimiento por el esfuerzo

realizado en sus funciones. Evidenciado en (Chavez et al., 2025) los factores de recompensa, reconocimiento, ayudan a tener una satisfacción labora y un equipo de trabajo fuerte, que contribuye a un clima laboral positivo. La ausencia de reconocimiento puede generar desmotivación y afectar al desempeño laboral, así como incrementar los niveles de estrés dentro de la organización.

En general, los resultados evidencian que el clima laboral presenta aspectos favorables en cuanto a la comunicación, relaciones interpersonales y organización del trabajo; sin embargo, se ha identificado oportunidades institucionales, las cuales constituyen factores importantes para fortalecer el clima laboral y el desempeño de los colaboradores.

5.2. Análisis correlacional entre clima y desempeño laborales

Con el fin de determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los ayudantes judiciales, se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman, ya que, si bien la prueba de normalidad demostró un valor de significancia mayor a 0,05, sugiriendo una normalidad, esto carece de importancia debido a que los datos corresponden a variables con escalas ordinales y el tamaño de la población es pequeña.

5.2.1. Relación entre dimensiones de clima laboral con la variable desempeño laboral

Se analiza la relación entre las dimensiones del clima laboral y la variable desempeño laboral, con el fin de identificar el grado de asociación existente entre estos factores dentro de la institución. Para ello, se emplean técnicas estadísticas que permiten determinar cómo los diferentes aspectos del clima laboral influyen en el desempeño de los colaboradores, contribuyendo así a la interpretación de los resultados en función de los objetivos planteados en la investigación.

Tabla 11. *Correlación entre dimensiones de clima laboral con desempeño laboral.*

	Rho de Spearman	Desempeño laboral
Recompensas	Coeficiente de correlación	,794
	Sig. (bilateral)	,059
	N	6
Ambiente	Coeficiente de correlación	,530
	Sig. (bilateral)	,280
	N	6
Conflicto	Coeficiente de correlación	,621
	Sig. (bilateral)	,188
	N	6
Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	1,000
	Sig. (bilateral)	.
	N	6

Nota. Cálculos obtenidos en SPSS. Sig. (bilateral)= nivel de significancia (valor p), N=tamaño de la muestra. Un valor de Sig.<0,05 indica que la correlación es estadísticamente significativa.

La dimensión **Recompensas** presenta el coeficiente de correlación más alto con 0,794 y una significancia de 0,059. En una institución pública como el Consejo de la Judicatura, los sueldos se encuentran fijados por la ley; es decir, no hay la posibilidad de pagar bonos económicos extras por productividad. Entonces, el reconocimiento no económico se vuelve el motor de los funcionarios. Como lo demuestran Intriago y Zambrano (2023), cuando la remuneración financiera es fija, el trato digno, la empatía y el reconocimiento verbal al buen trabajo, se convierten en factores que determinan el compromiso y el desempeño del servidor público.

Esto sugiere que la percepción de los ayudantes judiciales frente a incentivos es el factor que más influye en su desempeño. Concordando con Cuba y Cuba (2023), cuando existe motivación, ya sea por el entorno de trabajo o por incentivos, los trabajadores realizan sus tareas de manera más eficiente, además, Rodríguez & Ordaz, (2021) plantean que establecer recompensas de manera objetiva fomentan la transparencia, la responsabilidad y la confianza

dentro de la unidad de trabajo. Esto valida la necesidad de replantear las estrategias de reconocimiento dentro de la institución.

La dimensión Ambiente presentó una correlación positiva moderada con 0,530 pero sobrepasando el puntaje aceptable de significancia (0,05) obteniendo un puntaje de 0,280. Esto significa que, aunque las condiciones y el entorno social son valorados por los ayudantes judiciales, no son el factor determinante de su rendimiento en comparación de los incentivos. Este resultado puede interpretarse bajo la perspectiva de (Chuchón, 2023), quien menciona que cuando el ambiente es percibido como favorable, mejora la satisfacción, eficiencia y motivación del personal en gran parte, pero no en su totalidad.

Por otro lado, la dimensión Conflicto también mostró una correlación favorable con $Rho=0,621$. Indicando que la capacidad de manejar tensiones dentro del equipo también es importante para el desempeño. Factores como una mala comunicación, la sobrecarga de trabajo y un liderazgo deficiente influyen en el bienestar de los funcionarios y a su vez en su productividad tal como lo menciona (Moreno & García, 2025), generando así estrés y desmotivación. Esto se relaciona con el desempeño contextual mencionado por (Rivera, 2022), donde las buenas conductas individuales refuerzan las relaciones con los demás funcionarios al ser más colaborativos para lograr objetivos en común, disminuyendo los conflictos y mejorando las relaciones interpersonales.

5.2.2. Relación entre dimensiones de desempeño laboral con la variable clima laboral

Tabla 12. *Correlación entre dimensiones de desempeño con clima laboral.*

Rho de Spearman		Clima laboral
Desempeño de Tareas	Coeficiente de correlación	,794
	Sig. (bilateral)	,059
	N	6
Desempeño Contextual	Coeficiente de correlación	,941
	Sig. (bilateral)	,005
	N	6
Desempeño Adaptativo	Coeficiente de correlación	,529
	Sig. (bilateral)	,280
	N	6
Clima laboral	Coeficiente de correlación	1,000
	Sig. (bilateral)	.
	N	6

Nota. Cálculos obtenidos en SPSS. Sig. (bilateral)= nivel de significancia (valor p), N=tamaño de la muestra. Un valor de Sig.<0,05 indica que la correlación es estadísticamente significativa.

Se diferencian dos aspectos muy importantes de relación. Los cuales son el de desempeño de tareas con coeficiente de correlación del 0,794 que es muy fuerte y una significancia del 0,059. Lo que sugiere un grado de cumplimiento de actividades de forma eficaz y nos da a conocer que no es uno de sus puntos fuertes, puesto que, existen algunos factores que afectan a este valor y a sus capacidades. Lo que concuerda con (Rivera, 2022) quien menciona que el desempeño de tareas consta de la eficiencia con la que se realizan las actividades dentro de una organización, que a su vez (Lluncor, 2021) aumentar refuerzos para alcanzar un desempeño laboral destacable.

El desempeño contextual tiene una correlación positiva muy fuerte ya que su valor es del 0,941 y una significancia del 0,005, lo que indica, que si una dimensión tiende a mejorar la otra tiende a incrementarse. Aquí se puede evidenciar que esta dimensión es de carácter fuerte,

ya que, se puede deducir que los cambios realizados recientemente fueron de carácter acertado y que busca el crecimiento de la institución o de la unidad, argumentado que (Rivera, 2022) es el comportamiento del cumplimiento de metas de las instituciones.

La dimensión del desempeño adaptativo es la más débil, ya que consta de una correlación de valor de 0,529 y una significancia del 0,280, estos valores están fuera de los rangos aceptables de correlación, por lo que se puede inferir en que se hicieron cambios recientemente y están en proceso de adaptación a las nuevas áreas de trabajo. Concordando con lo que dice Griffin & Hesketh 2003, citado en (Alvarado, 2023) el personal debe prepararse para cambios en su trabajo actual o para trabajos futuros. Con esto se dice que es necesario una constante adaptación al entorno en el que estamos, pues este siempre será cambiante.

5.2.3. Relación entre variables

En este apartado se analiza la relación existente entre las variables de clima y desempeño laboral, con el propósito de determinar el grado de asociación entre ambas, dentro de la institución. Este análisis permitirá identificar si las condiciones del entorno influyen en el desempeño de los colaboradores, aportando evidencia para la comprobación de las hipótesis planteadas en la investigación.

Tabla 13. *Correlación de Spearman de variables.*

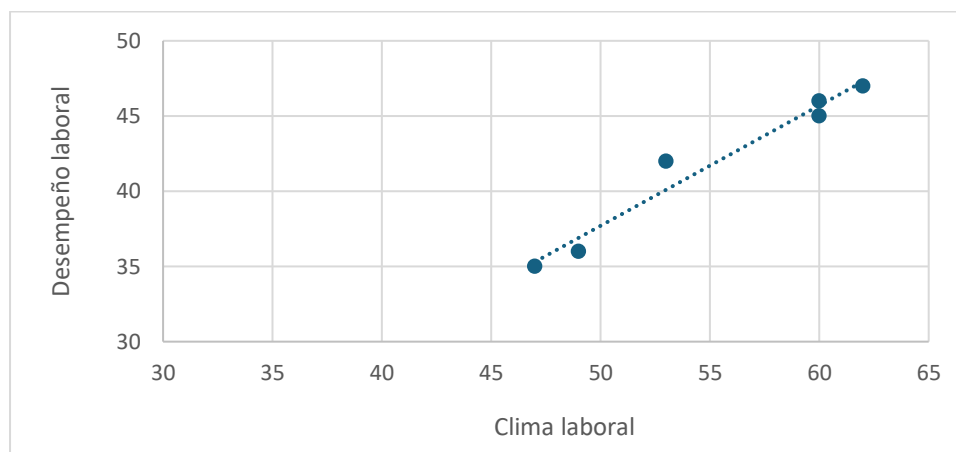
Rho de Spearman		Clima laboral	Desempeño laboral
Clima laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,986
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	6	6
Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,986	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	6	6

Nota. Cálculos obtenidos en SPSS. Sig. (bilateral)= nivel de significancia (valor p), N=tamaño de la muestra. Un valor de Sig.<0,05 indica que la correlación es estadísticamente significativa.

Existe un coeficiente de correlación de 0,986, con significancia bilateral de 0,000, lo que evidencia una correlación positiva muy fuerte y significativa entre el clima y desempeño laboral. Esto significa que, en el Consejo de la Judicatura de Cotacachi a medida que la percepción del clima laboral mejora, el desempeño de los ayudantes judiciales mejora proporcionalmente. El clima organizacional determina directamente las capacidades de actitud, de función y de conducta de los funcionarios.

Este hallazgo confirma la teoría de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968) citado en (Vasco, 2021), donde se menciona que las dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, ambiente, apoyo, estándares de desempeño, conflicto e identidad, impactan directamente en el desempeño, compromiso, motivación y comportamiento de los funcionarios. Por lo que, un ambiente con una estructura adecuada, recompensas justas, comunicación efectiva, apoyo institucional y sentido de pertenencia a la organización influye positivamente en la actitud de los ayudantes judiciales frente al trabajo, beneficiando el cumplimiento de funciones, cooperación, y adaptación a cambios dentro de la institución.

Asimismo, en cuanto a desempeño laboral, Borman y Motowidlo (1993) citado en (Rivera, 2022), sugiere que un buen clima laboral no solo favorece el desempeño de tareas, que hace referencia a las actividades que el trabajador debe cumplir obligatoriamente, sino que también facilita el desempeño contextual y adaptativo. Es decir, un ambiente favorable fomenta que los ayudantes judiciales realicen acciones voluntarias de colaboración entre compañeros, elevando la capacidad de adaptación a cambios, presión laboral o imprevistos.

Figura 6. *Dispersión entre Clima y Desempeño laborales*

La distribución de los datos presenta una tendencia lineal ascendente. La agrupación de los datos alrededor de la línea de tendencia confirma el alto coeficiente de correlación de Spearman. De esta manera, se evidencia que, a mayores niveles de percepción positiva del clima laboral, los ayudantes judiciales tienen un incremento proporcional y constante en su rendimiento.

Adicionalmente, se realizó una tabulación cruzada entre los niveles de clima y desempeño laboral categorizadas en niveles bajo, medio y alto:

Tabla 14. *Tabulación cruzada de variables.*

		Nivel de desempeño laboral			Total	
		1 (Bajo)	2 (Medio)	3 (Alto)		
Nivel de clima laboral	1(Bajo)	Recuento	2	0	0	2
		% dentro de Nivel de clima laboral	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	2(Medio)	Recuento	0	1	0	1
		% dentro de Nivel de clima laboral	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	3(Alto)	Recuento	0	0	3	3
		% dentro de Nivel de clima laboral	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
Total		Recuento	2	1	3	6
		% dentro de Nivel de clima laboral	33,3%	16,7%	50,0%	100,0%

Nota. Obtenido de cálculos realizados en SPSS

Hay una conexión clara entre el clima laboral y el desempeño laboral. Cuando los ayudantes judiciales perciben el ambiente laboral como negativo, su rendimiento también es insatisfactorio. Esta actitud muestra que un entorno de trabajo poco favorable impacta en la productividad, lo que genera obstáculos para llevar a cabo sus responsabilidades, así como fallas en su colaboración, motivación y adaptación a las demandas del sistema judicial.

A su vez, un ayudante judicial percibe un clima laboral de nivel medio, y de igual manera su desempeño laboral se concentra en un nivel medio, sugiriendo que un ambiente intermedio permite una productividad funcional, aunque sin optimizar totalmente sus niveles de desempeño.

Por otra parte, tres ayudantes, perciben un nivel de clima laboral alto, y se registra que su desempeño también presenta un nivel alto. Esto demuestra que, cuando los ayudantes judiciales laboran en un entorno satisfactorio, asociado con relaciones interpersonales positivas, liderazgo, comunicación efectiva y trabajo en equipo como lo mencionan Navarrete, Romero y Loor (2021), pero sobre todo que garantice su bienestar personal, su productividad mejora significativamente manifestándose en la eficiencia al realizar sus tareas, en su compromiso con la institución y su actitud ante sus responsabilidades.

Estos resultados permiten evidenciar que el clima laboral influye proporcionalmente en el desempeño laboral de los ayudantes judiciales. Como el estudio realizado por (Achote et al., 2022), la buena gestión de los recursos humanos tiene influencia directa en el desempeño de estos, ya que, a medida que el clima laboral es percibido como bueno, el desempeño también incrementa en factores como, eficiencia, motivación y compromiso, respaldando esta investigación añadiendo los factores colaboración, actitud, capacidad de respuesta y adaptación en el entorno judicial.

5.3. Hipótesis de correlación

En relación a los datos obtenidos durante la investigación, se evidencia que el coeficiente de correlación de Spearman de $Rho=0,986$, y la significancia de $p=0,000$ demuestran una correlación positiva muy fuerte entre ambas variables. Por lo que, se dispone de evidencia suficiente para rechazar la Hipótesis Nula y aceptar la hipótesis alterna. Con esto se demuestra estadísticamente que el clima laboral se relaciona de manera directa con el desempeño de los ayudantes judiciales del Consejo de la Judicatura de Cotacachi.

5.4. Análisis de entrevistas

A continuación, se presenta el análisis de la información obtenida a través de las entrevistas realizadas a los participantes del estudio, las respuestas recopiladas permiten complementar los resultados cuantitativos, proporcionando una visión más detallada sobre la percepción de los colaboradores sobre el clima laboral y su influencia en el desempeño laboral. Con ellos se podrá identificar aspectos relevantes que contribuyen a la interpretación y discusión de los resultados.

Para complementar los hallazgos cuantitativos, la investigación incluyó dos entrevistas relacionadas con las variables de estudio. Su propósito fue escuchar directamente las percepciones del personal. Por ello, en esta sección se analizan los testimonios y resultados obtenidos de estos instrumentos aplicados tanto a la responsable de talento humano como a los ayudantes judiciales.

5.4.1. Entrevista a la encargada del área de Talento Humano

Se profundizará en el análisis de la entrevista realizada a la encargada del área de Talento Humano del Consejo de la Judicatura de Imbabura, lo que fue clave para entender como el clima laboral incide en el desempeño de los ayudantes judiciales.

Tabla 15. *Análisis de la entrevista realizada a la Encargada de Talento Humano.*

Pregunta	Respuesta	Análisis
1. ¿Cuáles han sido las principales razones para realizar cambios de personal en esta dependencia?	Los cambios se han efectuado principalmente por inconvenientes o denuncias. Muchas veces optamos por la rotación cuando existe quejas de usuarios externo o problemas internos de actitud. También entendemos solicitudes de los propios funcionarios por temas familiares o de salud.	La institución optó por cambios de personal por inconvenientes relacionados con denuncias o conflictos, esto evidencia que las tensiones en el equipo de trabajo afectan el clima organizacional, ya que las decisiones de rotación son establecidas para solucionar de problemas existentes, mas no como un proceso de prevención.
2. ¿Se cuenta con una evaluación formal de desempeño para los ayudantes judiciales?	Actualmente no se aplica una evaluación formal de desempeño para los ayudantes judiciales. Nosotros nos basamos en una plantilla y dimensionamientos que se aplican principalmente a los jueces. En el caso de los ayudantes nuestra valoración depende casi exclusivamente del criterio del juez con el que trabajan, ya que ellos son sus jefes directos y quienes observan su trabajo diario.	No existe una evaluación formal del desempeño, lo que limita la objetividad, pues su valoración se realiza solamente dialogando con jueces. Esta situación influye negativamente en la opinión de equidad y justicia de los funcionarios, Rodríguez (2016) citado en (Flores et al., 2024) dice que impide identificar necesidades de desempeño, crecimiento y calidad, desmotivándolos y llegando a afectar su clima laboral.
3. ¿Cómo se determina si un cambio de personal fue efectivo o no?	No se lleva a cabo un seguimiento estructurado. Lo que hacemos es conversar informalmente con los	Los cambios de unidad o de cantón, son una medida correctiva, para que los

	<p>jueces para preguntarles cómo está el desenvolvimiento del funcionario. Algunos cambios han resultado positivos, pero en otros casos no hemos visto un beneficio claro para la unidad, ya que carecemos de una herramienta para medir ese impacto objetivamente.</p>	<p>ayudantes asuman una mejor responsabilidad y mejoren su productividad, pero también reconoce que no se realiza un seguimiento para verificar si los cambios fueron efectivos, limitando la evaluación de desempeño del personal.</p>
<p>4. ¿Qué elementos se consideran al ubicar a un ayudante judicial en determinada unidad?</p>	<p>Nos basamos fundamentalmente en la experiencia. A una persona que recién ingresa o se reintegra no la enviamos directamente a una unidad multicompetente, porque la carga y exigencia son muy altas. Por lo general los ubicamos en unidades consideradas más tranquilas o de menor complejidad procesal, como Familia, Niñez y Adolescencia, para que adquieran experiencia progresivamente antes de pasar a áreas más fuertes</p>	<p>Se prioriza la experiencia y especialización, más que un perfil de competencias. Lo que sugiere que, al no tener pruebas de ingreso técnicas, esta ubicación depende de criterios subjetivos sobre que unidades se consideran menos exigentes, lo que podría generar percepciones de inequidad en la carga laboral de funcionarios nuevos y antiguos.</p>
<p>5. ¿Existen diferencias de carga laboral?</p>	<p>Si hemos verificado disparidades significativas. Tenemos conocimiento de que en ciertas unidades los ayudantes despachan entre 15 y 20 escritos o procesos al día, mientras que en otras unidades apenas despachan uno o dos. Aunque se ha solicitado datos estadísticos reales al área legal, es claro que la repartición del trabajo no es justa.</p>	<p>La falta de medidas uniformes genera un problema evidente en la asignación de tareas. La disparidad en la productividad diaria entre las unidades demuestra la carencia de una planificación adecuada al momento de distribuir los casos. En consecuencia, los ayudantes judiciales perciben esta situación como injusta, lo que perjudica su ambiente de trabajo.</p>
<p>6. ¿Se consideran las competencias técnicas o</p>	<p>Nos basamos más en la actitud, recibimos frecuentemente quejas de los jueces sobre los funcionarios que</p>	<p>Esta forma de gestión se basa en criterios subjetivos, ya que depende casi por completo de la</p>

académicas para las evaluaciones o cambios?	piden muchos permisos, se enferman constantemente o no despachan con agilidad. Cuando esto ocurre y el dialogo no funciona, procedemos a los cambios. A veces estos traslados funcionan como una especie de castigo para que asuman mayor responsabilidad.	percepción de los jueces. Al hacer esto, no se toma en cuenta la formación académica o las competencias de los funcionarios. Además, en lugar de reubicar al personal estratégicamente para aprovechar su perfil profesional, la institución aplica estos cambios como un castigo ante cualquier conducta que consideren negativa.
7. ¿Se considera que el clima laboral influye en el rendimiento de los ayudantes judiciales?	Sí, muchos cambios se han dado por conflictos laborales o falta de motivación. También se han reportado casos de incumplimiento de deberes, como acumulación excesiva de escritos, lo que afecta directamente al ambiente de trabajo y productividad.	La actitud del personal es un criterio esencial para la gestión del personal. Por lo que como mencionan Navarrete, Romero y Loor (2021), la inequidad en acumulación de procesos judiciales impacta en la productividad individual y genera presión y retrasos dentro de la unidad, influyendo en el ambiente de trabajo y en las relaciones interpersonales.
8. ¿Qué se hace cuando un ayudante judicial presenta bajo desempeño?	Se dialoga con el funcionario y los jueces. Si persisten las quejas, se opta por cambiar al funcionario de unidad o de cantón. En casos extremos, se procede a la desvinculación.	La institución opta por rotar al personal como opción principal, en lugar de aplicar capacitación o plan de mejora continua. Esto confirma la ausencia de un sistema de evaluación formal, y esta subjetividad puede afectar el clima laboral al percibir los cambios de áreas o cantón como castigo antes que como una estrategia organizacional.
9. ¿Qué criterios se consideran para	Actualmente, existen incentivos para reconocer a los mejores	Los incentivos se basan netamente en despacho procesal,

ascensos o reconocimientos institucionales?	ayudantes judiciales, jueces y secretarios. Sin embargo, la selección se basa en estadísticas enviadas por jurídico sobre el despacho de procesos. Es un reconocimiento basado en la cantidad de procesos movidos.	pero al no contar con una evaluación formal, estos reconocimientos dejan de lado factores relevantes como la colaboración, adaptación a cambios y la percepción del clima organizacional, y desempeño individual.
10. ¿Cree que implementar una evaluación formal de desempeño beneficiará al Consejo de la Judicatura?	Si, sería pertinente contar con una herramienta técnica que permita medir objetivamente el desempeño, generar motivación y promover la carrera profesional dentro de la institución.	La ausencia de esta herramienta no solo afecta el desempeño de los funcionarios, sino que limita la motivación y el desarrollo de su carrera en cuestión de ascensos, elementos importantes del clima laboral. Esto evidencia que la subjetividad actual es una gran barrera para el crecimiento institucional.

Lo señalado en la entrevista coincide con los resultados estadísticos, ya que se menciona que la falta de evaluaciones formales y el manejo del personal basado en criterios subjetivos afecta la motivación y el desempeño de los ayudantes judiciales, lo cual se refleja en la relación encontrada entre el clima y el desempeño laboral.

5.4.2. Entrevista a ayudantes judiciales

A continuación, se presenta un resumen conjunto de las entrevistas realizadas de manera individual a cada uno de los participantes de la encuesta, para conocer de manera directa y específica cuál es su estado actual, en cuanto a la relación interpersonal que existe en su lugar de trabajo y si llega a concordar con las respuestas dadas en la encuesta y entrevista realizadas anteriormente.

Tabla 16. *Análisis de la entrevista realizada a los ayudantes judiciales.*

Pregunta	Respuesta de los entrevistados	Análisis
1.- ¿Como describiría el ambiente de trabajo en su unidad judicial?	Los entrevistados concuerdan en que, el ambiente laboral en su unidad de trabajo es muy bueno.	Los entrevistados perciben un ambiente laboral positivo dentro de la unidad judicial, lo cual refleja un clima organizacional favorable. Este tipo de entorno puede influir positivamente en el desempeño laboral.
2.- ¿Cómo describiría la comunicación con compañeros y superiores?	Las respuestas obtenidas en las entrevistas en su totalidad concuerdan en que la relación que existe con sus compañeros de trabajo y superiores es muy buena, es cordial y respetuosa.	La comunicación dentro de la unidad se desarrolla en un ambiente cordial y respetuoso, lo cual favorece la coordinación de actividades, el trabajo en equipo y con superiores.
3.- ¿Siente que existe una distribución equitativa de tareas dentro de su unidad? ¿Por qué?	En este apartado existe discrepancia en las respuestas obtenidas, puesto que depende mucho del despacho de cada juez, el cual se maneja de manera independiente.	La distribución de tareas no siempre es percibida como equitativa, ya que cada despacho judicial maneja su organización interna de manera independiente, esto puede generar diferencias en la asignación de actividades entre los servidores, lo cual podría influir en la percepción de equidad dentro del equipo de trabajo.
4.- ¿Qué aspecto del clima laboral considera que favorece su trabajo diario?	Todas las respuestas apuntan a una sola conclusión y es la de, que si existe un buen vínculo entre los compañeros que favorece al cumplimiento de sus tareas diarias.	Los entrevistados coinciden en que la buena relación entre compañeros facilita el desarrollo de las actividades laborales, dando a entender que las relaciones interpersonales constituyen un elemento

		importante del clima laboral, ya que, favorecen la cooperación y el cumplimiento eficiente de las tareas.
5.- ¿Qué tan accesible es obtener orientación o ayuda cuando tiene dudas sobre algún proceso o expediente en su puesto?	La mayoría de las personas entrevistadas llegan a la respuesta de que es muy accesible solventar dudas con sus superiores o a su vez con los integrantes del mismo equipo.	Los entrevistados consideran accesible la posibilidad de recibir orientación o apoyo cuando presentan dudas en su trabajo, tanto por parte de sus superiores como de sus compañeros, lo que refleja un ambiente de cooperación que contribuye al adecuado desarrollo de las actividades laborales.
6.- ¿Considera que la institución le brinda apoyo cuando enfrenta dificultades laborales? ¿Podría dar un ejemplo?	Todos los participantes de las entrevistas concuerdan que, si se llegara a presentar algún problema o dificultad con algún integrante de la unidad, la institución si los respaldaría.	La institución brinda respaldo cuando enfrentan dificultades laborales, lo cual contribuye a generar seguridad y confianza en el entorno de trabajo.
7.- ¿Cómo maneja su unidad judicial los conflictos internos? ¿Se resuelven de manera adecuada?	Los integrantes de la unidad apuntan a la respuesta de que, los conflictos que pueden llegar a presentarse en la unidad o en el lugar de trabajo se los resuelven internamente, con las partes involucradas de manera respetuosa y con el dialogo que es lo primordial para resolverlos.	Los conflictos internos se resuelven principalmente mediante el dialogo entre las partes involucradas, dando a entender que dentro de la unidad existe una cultura de resolución pacífica de conflictos basada en la comunicación y el respeto, tal cual mencionó la encargada de Talento Humano en la entrevista realizada.
8.- ¿A experimentado cambios de área o funciones? ¿Cómo	Todas las personas entrevistadas han presentado cambios de área, y llegan a la conclusión de que	Los cambios de área generan inicialmente dificultades de adaptación. Sin embargo, con

afectaron su adaptación y desempeño?	todo es un poco difícil al principio, por lo que se necesita tiempo para adaptarse a su nuevo equipo de trabajo, a las nuevas instalaciones y a sus nuevas responsabilidades.	el tiempo los servidores logran ajustarse a sus nuevas funciones. Además, estos cambios permiten adquirir nuevas experiencias y conocimientos, lo cual se relaciona con el desarrollo del desempeño adaptativo.
9.- ¿Considera su carga laboral adecuada o excesiva? ¿Por qué?	Los entrevistados coinciden en que no existe como tal un exceso de carga laboral, por las reformas recientemente implementadas.	Los entrevistados señalan que actualmente la carga laboral es manejable, debido a reformas o estrategias implementadas recientemente dentro de la unidad, ya que la institución ha realizado un ajuste organizacional que ha permitido mejorar la distribución del trabajo.
10.- ¿Ha recibido algún tipo de reconocimiento o retroalimentación por su trabajo?	En este apartado hay una opinión dividida, ya que existe compañeros que no han recibido reconocimientos, mientras que otros sí.	Las respuestas reflejan opiniones divididas respecto al reconocimiento laboral. Algunos servidores han recibido retroalimentación o reconocimiento, mientras que otros no; esta situación evidencia la importancia de fortalecer mecanismos institucionales de reconocimiento basado en el mérito y el desempeño.
11.- ¿Qué factores le motivan a seguir trabajando en este puesto y que le genera desmotivación?	Aquí existen varias respuestas, pero todos concuerdan en el de ayudar a la gente y aprender cada día cosas nuevas. Por otra parte, no se encontró ningún factor de desmotivación visible.	Se evidencia que la principal motivación de los entrevistados es la posibilidad de ayudar a la ciudadanía y adquirir nuevos conocimientos en el ejercicio de sus funciones, esto refleja

		una motivación intrínseca relacionada con el servicio público y el desarrollo profesional.
12.- ¿Qué elementos del clima laboral le gustaría que mejoren?	Los entrevistados concuerdan en que les faltan recursos materiales para poder ejercer de mejor manera sus funciones, puesto que los equipos que ellos manejan ya se encuentran deteriorados.	La falta de equipos tecnológicos adecuados contribuye una limitación para el desarrollo eficiente de sus funciones, La disponibilidad de recursos materiales en un factor importante dentro del clima laboral, ya que influye directamente en la productividad y el cumplimiento de las metas institucionales.
13.- ¿Cree que el clima laboral influye en su desempeño? ¿Cómo?	Todos los involucrados en la entrevista dieron su punto favorable a esta pregunta, puesto que, si existe un buen clima laboral, las actividades se realizan de manera oportuna y bien.	Los entrevistados consideran que el clima laboral influye directamente en su desempeño, ya que, un ambiente de trabajo favorable facilita la cooperación entre miembros del equipo y permite realizar las actividades con mayor eficiencia.
14.- ¿Ha observado tensiones, conflictos o barreras para la contribución en equipo?	Los participantes respondieron que actualmente en este equipo de trabajo no se han observado ningún tipo de discrepancia entre miembros de la unidad, más bien todos trabajan en conjunto para sacar adelante a el área.	Actualmente no se percibe tensiones o conflictos significativos dentro del equipo de trabajo, lo cual sugiere que existe un ambiente laboral colaborativo orientado al cumplimiento de las actividades institucionales.

5.5. Interpretación conjunta de resultados

Los hallazgos obtenidos de la encuesta aplicada a los ayudantes judiciales y de las entrevistas aplicadas a la encargada del área de Talento Humano y a los mismos ayudantes judiciales, permitieron comprender el clima laboral y su relación con el desempeño dentro del Consejo de la Judicatura de Cotacachi.

En los datos estadísticos obtenidos de las encuestas, se evidencia una relación estadística muy fuerte entre el clima laboral y el desempeño ($Rho=0,986$). Lo que confirma que cuando los ayudantes perciben mejores condiciones en su lugar de trabajo, su productividad tiende a subir. Sin embargo, al cruzar esta información con las entrevistas existe un contraste.

Por un lado, el 100% del personal demuestra tener un compromiso alto y una fuerte identificación institucional. Sin embargo, los datos mostraron puntajes bajos en cuanto a recursos materiales. El 33% de los ayudantes judiciales manifestaron que por más que intenten avanzar, su productividad se ve paralizada por equipos obsoletos. Esta frustración se agrava al analizar la postura de la encargada de Talento Humano. Ella confirma que la evaluación del desempeño de ayudantes judiciales se enfoca en medir los despachos o procesos. Al aplicar esta estrategia, se omite que la carencia tecnológica actúa como una barrera que les impide cumplir con las metas exigidas, lo cual termina por anular la motivación de los trabajadores.

La información obtenida de las entrevistas hechas a los mismos ayudantes judiciales, la mayoría describe un ambiente laboral adecuado y respetuoso, especialmente en la resolución de conflictos y colaboración con compañeros, coincidiendo que este compañerismo es el factor clave que favorece el trabajo diario. Pero en cuanto a la relación con sus superiores, aunque los funcionarios confirman que los jueces son accesibles para solventar dudas y brindar orientación, esta confianza no se traduce como una evaluación técnica. Considerando que, en

el diagnóstico hecho a la encargada de talento humano, se reconoció que la institución carece de herramientas formales para evaluar el desempeño, basando la valoración de los funcionarios en un criterio subjetivo de los jueces, en lugar de utilizar indicadores o perfiles de competencia objetivos.

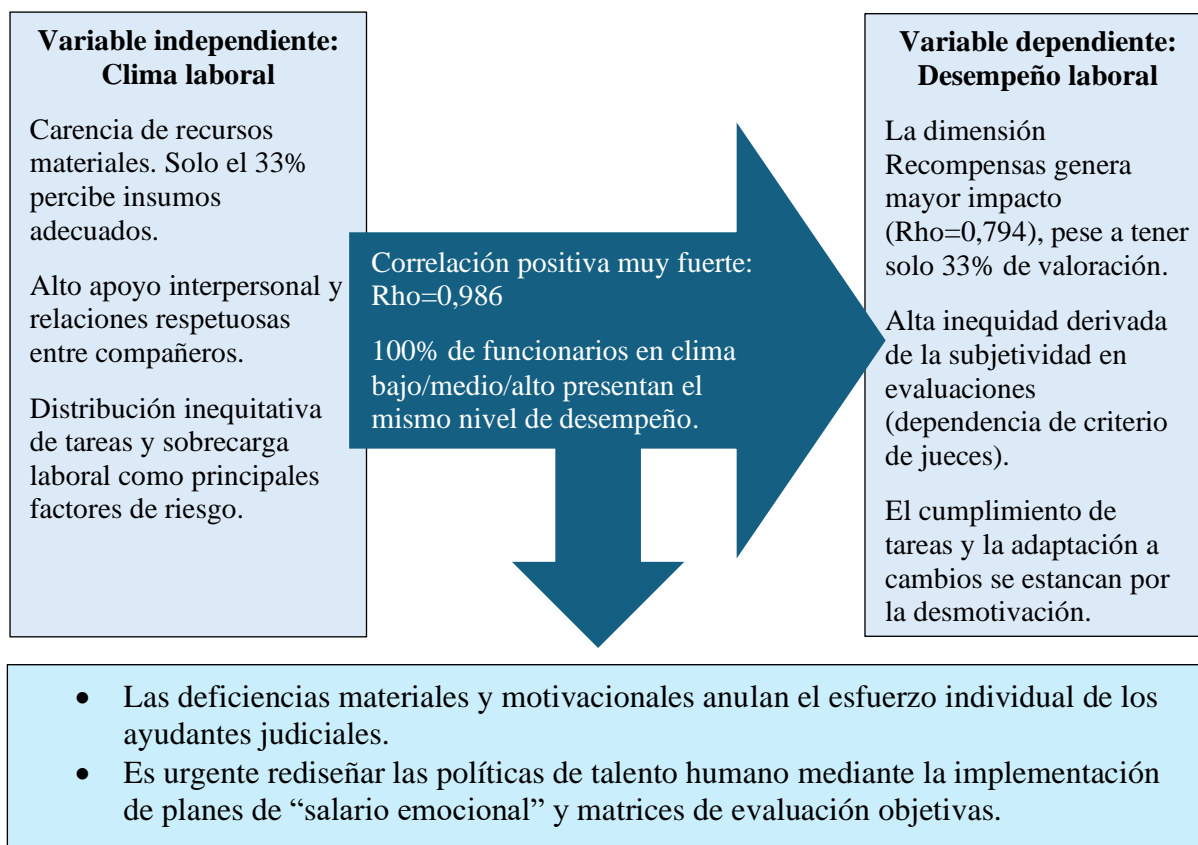
En relación con la carga de trabajo, los asistentes mencionaron durante las entrevistas que no sienten que haya un exceso en la cantidad de trabajo debido a cambios realizados. No obstante, señalaron que hay una distribución. Esta sensación de falta de equidad fue confirmada por la directora de recursos humanos, quien reconoció que haya diferencias en las que algunas unidades manejan significativamente más procesos que otras. Esta situación confirma que el verdadero problema de la institución no es la cantidad total de trabajo, sino la falta de una planificación para distribuirlo de forma equitativa.

Finalmente, en cuanto a reconocimientos también existe una discrepancia. Mientras que el resultado de la encuesta sobre la percepción de recompensas justas fue del 67% y solo el 33% sienten que la institución reconoce su desempeño. En las entrevistas se obtuvo que algunos funcionarios han tenido incentivos y otros no. Sumando que los cambios de área o rotación de personal son procesos percibidos como difíciles y requieren un periodo de tiempo para adaptarse, el desempeño institucional se mantiene gracias a la voluntad y buena relación de los ayudantes, quienes logran cumplir sus funciones a pesar de no contar con materiales y a la subjetividad en la gestión de los recursos humanos.

Por lo que, los resultados determinan que el clima laboral influye directamente en el desempeño de los ayudantes judiciales del Consejo de la Judicatura de Cotacachi, a través de factores como la actitud, motivación, carga laboral, forma de evaluación y reconocimiento, lo que respalda el objetivo general de esta investigación y la justificación de fortalecer las situaciones organizacionales para mejorar la productividad de los colaboradores.

El siguiente gráfico detalla de forma concreta la conclusión del estudio:

Figura 7. Concretización de resultados



CAPÍTULO IV: PROPUESTA

Como respuesta a los hallazgos de la investigación, donde se demostró que la falta de reconocimiento y la subjetividad en las evaluaciones estancan el trabajo diario, este capítulo presenta una propuesta. La cual trata de herramientas técnicas listas para ser aplicadas por el Consejo de la Judicatura de Cotacachi.

Matriz técnica de Evaluación y Ponderación

Para eliminar la dependencia del criterio de jueces, se establece un sistema métrico basado en productividad, eficiencia, calidad, cumplimiento, responsabilidad y colaboración.

Tabla 17. *Matriz Técnica de Evaluación.*

Dimensión	Indicador	Descripción	Fórmula	Meta Referencial	Frecuencia	Responsable
Productividad	Escritos despachados	Número de escritos tramitados en el período	$(\text{Meta de escritos despachados} / \text{Total escritos despachados}) \times 100$	≥ 80 mensuales	Mensual	Secretario Juez
Eficiencia	Tiempo de despacho	Tiempo promedio de atención por trámite	$(\text{Total horas} / \text{trámites}) \times 100$	≤ 24 horas	Mensual	Secretario
Calidad	Documentos sin observación	Nivel de precisión en los documentos	$(\text{Docs. correctos} / \text{Total docs.}) \times 100$	$\geq 95\%$	Mensual	Juez
Cumplimiento	Metas alcanzadas	Nivel de cumplimiento de metas	$(\text{Resultado} / \text{Meta}) \times 100$	$\geq 90\%$	Mensual	Juez
Responsabilidad	Puntualidad	Cumplimiento del horario	$(\text{Días puntuales} / \text{días laborados}) \times 100$	$\geq 95\%$	Mensual	Talento Humano
Colaboración	Trabajo en equipo	Apoyo en actividades adicionales	Evaluación técnica	Alto	Trimestral	Juez

Nota. Elaboración propia con base en la metodología de Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs) aplicada a la gestión pública, adaptada a la carga procesal de los ayudantes judiciales, fundamentada en el enfoque del Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton (1992), los lineamientos del modelo COSO (2013) y los principios de gestión de calidad de la norma ISO 9001:2015, adaptada al contexto de la gestión pública.

Tabla 18. *Ponderación de Indicadores.*

Dimensión	Peso
Productividad	30%
Eficiencia	20%
Calidad	20%
Cumplimiento	15%
Responsabilidad	10%
Colaboración	5%
Total	100%

Nota. Elaboración propia. La asignación de las proporciones porcentuales se basa en el estudio del perfil laboral del asistente judicial, donde la agilidad en los procesos constituye el eje central de sus responsabilidades.

Fórmula:

$$\text{Evaluación Final} = (\text{Productividad} \times 0.30) + (\text{Eficiencia} \times 0.20) + (\text{Calidad} \times 0.20) + (\text{Cumplimiento} \times 0.15) + (\text{Responsabilidad} \times 0.10) + (\text{Colaboración} \times 0.05)$$

Según (Educación, 2021) dice que la evaluación final de desempeño se calcula mediante una fórmula ponderada que considera diferentes componentes, tales como la productividad, eficiencia, calidad, cumplimiento, responsabilidad y colaboración, con ponderación específicas para cada uno.

La asignación porcentual de los pesos para cada dimensión no es arbitraria, sino que responde al análisis del perfil del puesto y a la naturaleza del cargo de ayudante judicial. Al tratarse de un puesto de carácter eminentemente técnico-operativo, el núcleo de su gestión radica en la evacuación oportuna de la carga procesal. En este sentido, las competencias técnicas o habilidades duras (productividad, eficiencia y calidad) concentran el 70% del peso total de la evaluación, ya que garantizan el cumplimiento de la misión institucional de administrar justicia de manera oportuna. Por otro lado, dimensiones como la responsabilidad (10%) y la colaboración (5%), aunque son fundamentales para el clima laboral, constituyen competencias complementarias o habilidades blandas que facilitan el trabajo, pero no sustituyen la necesidad de cumplir con las metas operativas de despacho.

Esta fórmula permite obtener un puntaje global equitativo, multiplicando el resultado por un peso relativo de importancia, ya que los porcentajes presentados en la tabla número 18, no fueron escogidos al azar, más bien se basan en el “Perfil del puesto”.

El valor obtenido de la aplicación de la fórmula de Evaluación Final se interpreta con la siguiente ponderación; estos rangos presentados a continuación se asemejan directamente con los que usa el Ministerio del Trabajo aquí en el Ecuador para evaluar a sus servidores públicos.

Tabla 19. Escala de Evaluación

Porcentaje	Nivel	Interpretación
90% – 100%	Excelente	Alto desempeño
80% – 89%	Bueno	Desempeño adecuado
70% – 79%	Regular	Necesita mejora
< 70%	Deficiente	Requiere intervención

Nota. Elaboración propia con base en los rangos de evaluación establecidos en la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño del Ministerio del Trabajo del Ecuador (2016), adaptados al contexto de estudio.

Al aplicar esta matriz se reduce la subjetividad en la evaluación. Por lo que, mejora la transparencia, fortalece la meritocracia y optimiza el clima laboral.

Programa de Salario Emocional

Implementación del programa “Servidor Judicial Destacado del Mes” basado en cumplimiento de tareas, calidad, actitud colaborativa y responsabilidad. Y otorgamiento de planes de capacitación especializada a quienes obtengan mejores resultados en la Matriz Técnica de Evaluación.

Manual de Rotación Técnica

Para garantizar la meritocracia y mejorar el clima laboral, los cambios de área se realizarán bajo el siguiente esquema de puntuación:

Tabla 20. *Criterios Técnicos de Rotación.*

Criterio	Descripción	Puntuación
Formación académica	Título relacionado	20 puntos
Experiencia	Años de experiencia	20 puntos
Evaluación desempeño	Resultado KPIs	30 puntos
Capacitación	Cursos realizados	15 puntos
Especialización	Materias específicas	15 puntos
Total		100 puntos

Nota. Elaboración propia. El esquema de evaluación de 100 puntos se diseñó basado en las directrices de meritocracia y los criterios de evaluación de los procesos de selección en el sector público.

Con estos resultados se puede dar una idea clara sobre la rotación y se presentan tres tipos: Rotación Técnicas (Basada en competencias), Rotación por Necesidad Intitulación (Por carga laboral), Rotación por Desarrollo (Para adquirir experiencias). Como se puede evidenciar en (Guzmán, 2025) la incorporación de procesos de selección basado en este criterio llega a reducir la rotación de personal sin sustento.

6. Desglose operativo de la Propuesta

A continuación, se detalla la matriz de planificación estructurada con los tiempos, presupuestos, y responsables para la ejecución de esta propuesta:

Tabla 21. *Plan de acción de la propuesta.*

Objetivo	Actividades	Subactividades	Tiempo	Presupuesto	Resultados a alcanzar	Responsables
Erradicar la subjetividad en la evaluación de los ayudantes judiciales.	Implementación de la Matriz Técnica de Evaluación	1. Socialización de las tablas de ponderación. 2. Aplicación de la fórmula de rendimiento.	Mensual	\$0,00 Gestión administrativa interna	Evaluaciones 100% objetivas y basadas en métricas reales de productividad.	Talento humano Jueces

Fortalecer la motivación a través de reconocimientos.	Programa de Salario Emocional	1. Selección del servidor del mes. 2. Entrega de cupos para capacitaciones especializadas.	Mensual/trimestral	Sujeto a asignación presupuestaria (POA)	Incremento de la motivación y reducción del estancamiento laboral.	Talento humano Dirección Provincial
Garantizar la transparencia en la rotación del personal.	Aplicación del manual de Rotación Técnica	1. Evaluación del perfil con puntajes (100 puntos). 2. Asignación de rotación técnica, por necesidad o desarrollo.	Cuando haya rotación.	\$0,00 Gestión administrativa interna	Rotaciones justificadas técnicamente, eliminando el uso de traslados como sanción.	Talento humano Coordinación Administrativa

Nota. Elaboración propia.

7. Presupuesto y financiamiento de la propuesta

La implementación de la Matriz Técnica de Evaluación y el Manual de Rotación no representan un gasto económico para la institución, ya que su ejecución se basa en optimizar la gestión administrativa interna de Talento Humano.

En cuanto al Programa de Salario Emocional “Servidor Judicial Destacado del Mes”, es importante considerar su aplicación dentro del sector público. Por este motivo, la propuesta no establece montos presupuestarios. Su ejecución requiere un análisis técnico previo y la respectiva aprobación para ser incorporada formalmente en el Plan Operativo Anual (POA) de la Dirección provincial.

El marco regulatorio vigente del Estado ecuatoriano respalda la viabilidad y ejecución de esta propuesta. El artículo 77 de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP, 2010) determina de forma expresa que los resultados sobresalientes en la evaluación del desempeño constituyen la base legal para “conceder estímulos” a los servidores públicos. En concordancia con esta disposición, la Resolución Ministerial No. MDT-2025-043 faculta la ejecución de planes piloto de evaluación en el sector público (Ministerio del Trabajo, 2025). Por lo tanto, la judicatura cuenta con el respaldo normativo para implementar programas de bienestar social,

incentivos no monetarios y proyectos para la mejora del entorno organizacional, siempre y cuando estas iniciativas respondan a los resultados de las evaluaciones previas y se ajusten a la disponibilidad del ejercicio fiscal correspondiente.

8. Fuente de financiamiento

Dado que el Consejo de la Judicatura de Cotacachi rinde cuentas a la Unidad Provincial y no posee autonomía financiera ni un Plan Operativo Anual (POA) independiente. La obtención y gestión de los recursos necesarios para ejecutar el Programa de Salario Emocional se fundamenta en las siguientes estrategias:

8.1. Inclusión en el POA Provincial bajo el nombre de “Plan Piloto”

La propuesta no busca abarcar toda la provincia, sino que se diseña como un Plan Piloto de Salario Emocional dirigido a los ayudantes judiciales de Cotacachi. La administración local gestionará de manera formal la asignación de los recursos pertinentes ante el Consejo de la Judicatura de Imbabura dentro de la gestión presupuestaria de Bienestar Laboral y Salud Ocupacional. Se justificará como una medida preventiva y económica para mitigar el riesgo de desmotivación.

8.2. Alianzas estratégicas interinstitucionales

Para no depender solo de los fondos del Estado, se propone generar convenios interinstitucionales con el sector académico y gremial para conseguir cupos gratuitos en seminarios, talleres o actualizaciones jurídicas. Los cuáles serán otorgados como premio al “Servidor Destacado del Mes”.

8.3. Incentivos administrativos internos

El salario emocional se fortalecerá con beneficios institucionales sin requerir ningún costo, como: Otorgar prioridad en la elección de vacaciones anuales, dar flexibilidad justificada en permisos de índole personal o familiar, y conceder días de descanso como compensación por cumplir de manera excepcional las metas institucionales.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- El cumplimiento de las tareas asignadas a los seis funcionarios depende directamente del ambiente que viven en su oficina. El personal reconoce que las buenas relaciones interpersonales y el apoyo institucional facilitan el despacho de procesos, pero su eficiencia real se ve afectada por la carencia de recursos. Apenas el 33% de los funcionarios percibe contar con las condiciones y recursos materiales necesarios para trabajar adecuadamente. Esta falta de insumos básicos se convierte en una barrera para cumplir las tareas a tiempo, además de factores como la sobrecarga laboral y la inequidad en la asignación de tareas que afectan su rendimiento.
- La actitud, el compromiso y la colaboración de los ayudantes dependen del trato institucional que reciben. La dimensión Recompensas es el factor que más influye en el desempeño ($Rho=0,794$). A pesar de esto, la entidad presenta una debilidad, ya que solo el 33% del personal siente que se reconoce y valora su esfuerzo. Aunque la proactividad del equipo se fortalece naturalmente frente a un trato equitativo y una comunicación respetuosa, la realidad actual refleja carencia de incentivos. Ante la ausencia de una evaluación formal de desempeño cualquier posible reconocimiento queda sujeto al criterio de los jueces. Esta subjetividad perjudica su motivación y compromiso laboral.
- La capacidad de los ayudantes judiciales para adaptarse a cambios organizacionales, tales como los traslados de unidad o de cantón, está condicionada por el clima laboral. Los resultados muestran que solo el 50% del personal siente que la institución respalda su trabajo ante situaciones inesperadas. Aunque los funcionarios entienden que los cambios son parte del trabajo, las transiciones resultan más difíciles cuando no hay acompañamiento, seguimiento ni criterios de evaluación. Esto aumenta la resistencia al cambio y el servicio pierde agilidad ante situaciones nuevas.

Recomendaciones

- Se recomienda reemplazar el sistema actual de evaluación, por una matriz basada en indicadores medibles; este cambio permitirá asegurar que las calificaciones reflejen el esfuerzo real del funcionario y permitirá sustituir criterios subjetivos por parámetros verificables, fortaleciendo el clima laboral de la institución.
- Se propone crear espacios formales de reconocimiento no monetario; iniciativas como un programa de Salario Emocional. Crear espacios de reconocimiento basado en resultados técnicos como el “Servidor Judicial Destacado del Mes” o la priorización en planes de capacitación especializada.
- Se sugiere que los procesos de rotación o cambio de los servidores dejen de emplearse como medidas discrecionales o de carácter sancionatorio, en su lugar, todo movimiento interno debe fundamentarse en competencias técnicas, experiencia profesional y necesidades reales de los despachos.

BIBLIOGRAFÍA

- Achote, M. M., Tunja, D. T., & Montero, Y. (2022). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Talento Humano en la Federación Deportiva de Cotopaxi (FDC). *Investigación, Tecnología e Innovación*, 14(15), 32–57.
<https://doi.org/10.53591/iti.v14i15.1434>
- Ajón Aguinda Gricelda Elizabeth, López Paredes Héctor Alejandro, S. C. M. V. (2021). Gestión Del Compromiso Y Clima Laboral . Caso Consejo De La Judicatura De Orellana -Ecuador Management Of Commitment And Work Environment . Case Of The Judicial Council Of Orellana *Judicatura De Orellana – Ecuador 1 Management Of Commitment And Work En.* (September).
- Amaguaña-Quezada, J., Ramón-Ramón, D., Matamoros-Tinoco, C., & Borja-Berrones, D. (2024). 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>
- Andino, R., & Palacios, D. (2023). Investigación para la aplicación de una estrategia de mejoramiento del clima laboral en una unidad educativa. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(3), 52–75. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n3/73>
- Andrea, A. Á. (2023). Liderazgo de servicio, desempeño adaptativo y desempeño contextual: modelo de mediación moderada de job crafting y autonomía del trabajo. Tesis. *Aleph*, 87(1,2), 149–200.
- Araque, M. C. (2025). Más Allá de la Calificación: Una Mirada Profunda a la Evaluación de Desempeño.
https://figshare.com/articles/dataset/dx_doi_org_10_6084_m9_figshare_6025748/28404848?file=52314053

Balarezo, R. A., & Vizcaíno, G. S. (2026). Clima Organizacional en los Colaboradores del Gad Municipal del Cantón Salcedo. *ASCE MAGAZINE*, 5(1), 151–174.

<https://doi.org/10.70577/asce.v5i1.579>

Becerra, E., Flores, N. del R., & Santafé, I. del R. (2025). La Burocracia: Análisis de una teoría no aplicada. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(2), 8740–8762.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2.17601

Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: El capital humano como factor clave en una organización.

Universidad y Sociedad, 12, 385–390.

<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1599>

Calle, A., Álava, N., Tubay, K., & Villegas, R. (2023). *La gestión del Talento Humano en la Administración pública: Análisis de prácticas, políticas y desafíos*.

<https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/view/2573>

Chavez, C., Chavez, L., & Chavez, L. A. (2025). Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral en empresas- Una revisión literaria. *International Journal of Educational Practices and Engineering(IJEPE)*, 2(2), 14–27.

<https://doi.org/10.70504/ijepe.v2i2.13921>

Chuchón, A. (2023). Influencia del desempeño laboral en la efectividad de la gestión pública.

Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

<https://doi.org/https://doi.org/10.46377/dilemas.v11i1.3777>

Consejo de la Judicatura. (2023). *Resolución 184-2023*.

<https://www.funcionjudicial.gob.ec/resources/pdf/resoluciones/2023/184-2023.pdf>

- Cuba, E. L., & Cuba, M. (2023). Desempeño laboral y gestión pública: Un análisis predictivo desde la perspectiva de los trabajadores peruanos. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(1), 342–357. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i1.2797>
- Cunya, D. (2025). Meritocracia y gestión por competencias en el sector público: Una revisión sistemática. *Revista Reflexiones de La Sociedad y Economía*, 2(2), 121–137. <https://doi.org/10.62776/rse.v2i2.56>
- Daza, A., Beltrán, L. de J., & Silva, W. J. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 29(1), 65–76. <https://doi.org/10.18359/rfce.4233>
- Dueñas, B., & Moreno, J. (2024). La gestión del talento humano como impulsor de la eficiencia en la administración pública y el desempeño organizacional. *G-Ner@ndo*, 5. <https://revista.gnerando.org/revista/index.php/RCMG>
- El Pleno Del Consejo De La Judicatura. (2024). “*La administración de justicia, en el cumplimiento de sus deberes y en el ejercicio de sus atribuciones, aplicará los siguientes principios: (...) 2. La Función Judicial gozará de autonomía administrativa, económica y financiera.*”; 1–5.
- Espinoza, V., & Cachipundo, M. (2024). El Sistema Integrado de Administración del Talento Humano, un enfoque en el Sector Público Ecuatoriano. *PODIUM*, 45, 33–52. <https://doi.org/10.31095/podium.2024.45.3>
- Feria, H., Matilla, M., & Mantecón, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿Métodos o técnicas de indagación empírica? *Didáctica y Educación ISSN 2224-2643*, 11(3), 62–79. <https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalía/article/view/992>

- Flores, I., Tortolero, R., Gómez, J., & González, M. (2024). Diagnóstico de Clima Laboral en una Mipyme de Durango México. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(6), 2783–2798. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.15050
- García-García, X. M. (2025). Relación entre el clima Organizacional y el Desempeño Laboral: Caso de Estudio de una Empresa Pública Ecuatoriana. *Hallazgos21*, 10(1).
- García, T., & Mendoza, A. (2025). Meritocracia: requisito para construir una gestión pública inclusiva, transparente y libre de corrupción. Una revisión sistemática. *Espacios*, 46(03), 470–480. <https://doi.org/10.48082/espacios-a25v46n03p37>
- García, X. M. (2025). Relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral: Caso de Estudio de una Empresa Pública Ecuatoriana. *Revista Científica Hallazgos21*, 79–91. <http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/>
- González, D., & Morales, D. (2020). Organizational climate and work performance of public workers of the Servicio de Rentas Internas. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(5), 79–93.
- Gonzalez, G. W. de J., & Vilchez, P. R. (2021). Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales Factors of the labor performance of the administrative personnel in. *Red de Revistas Científicas de América Latina y El Caribe, España y Portuga*, 1(51), 54–74.
- Guillermo Seyahian y Keith Davis. (2022). *¿Qué es el clima laboral? “El Clima No Se Ve Ni Se Toca Pero Tiene Una Existencia Real.”* 1–9.
- Gutiérrez, J. (2025). La cuarta revolución industrial y su impacto en el sistema judicial Ecuatoriano. Retos y oportunidades en la era digital. *Revista Jurídica Crítica y Derecho*, 6. <https://doi.org/10.29166/cyd.v6i11.8095>

- Guzmán, F. (2025). Diseño De Una Propuesta De Intervención Para Reducir El Índice De Rotación De Personal En La Empresa Pulpa Frut. *Frontiers in Veterinary Science*, *13*(1), 1–16.
- Intriago, J., & Zambrano, M. (2023). Análisis del salario emocional y su impacto en el rendimiento del talento humano de las instituciones públicas de Portoviejo, Ecuador. *Revista Espacios*, *44*(3). <https://doi.org/10.48082/espacios-a23v44n03p05>
- Iris, L., & Virginia, C. (2024). Recognition-of-work-performance-as-a-managerial-principle-in-organizational-leadershipRevista-de-Ciencias-Sociales (1). *Universidad Del Zulia. Revista de La Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Vol. XXX, Núm 1, XXX*.
- Jaramillo, F. R., & Balanzátegui, R. I. (2025). La sobrecarga laboral y su incidencia en la satisfacción de los funcionarios públicos en el Ecuador. *Revista Científica Multidisciplinaria InvestiGo*, *6*(15), 411–427. <https://doi.org/10.56519/da81c084>
- Lara, M. A. (2023). Determinantes del desempeño laboral en los supermercados de Santo Domingo, Ecuador. *Religación.*, *8*(36). <https://doi.org/10.46652/rgn.v8i36.1064>
- Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP). (2010). *Registro Oficial Suplemento 294 de 06-oct.-2010*. www.lexis.com.ec
- Lluncor, M. (2021). El desempeño laboral en organizaciones públicas y privadas. *Revista Científica Pakamuros*, *9*(1), 12–20. <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v9i1.159>
- María Navarrete-Avellan, Á. I., Marisol Romero-Vélez, E. I., & Isabel Loor-Carvajal III, G. (2021). *El clima organizacional en la gestión del talento humano del Consejo de la Judicatura Manabí The organizational climate in the management of human talent of de Manabí Judicial Council O clima organizacional na gestão do talento humano do*

Conselho Judiciário de Manabí. 63(10), 705–721.

<https://doi.org/10.23857/pc.v6i10.3234>

Meza Rodriguez, D. C. (2024). *Relación Entre Clima Laboral Y Satisfacción Laboral En Un Ambiente Organizacional*.

Moreno-Sacón, V. C., & García-Segarra, H. G. (2025). Independencia judicial en Ecuador y los desafíos frente al control del Consejo de la Judicatura. *Journal of Economic and Social Science Research*, 5(2), 115–131. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v5/n2/192>

Naciones Unidas. (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe*.

www.issuu.com/publicacionescepal/stacks

Navarrete, Á. M., Romero, E. M., & Loor, G. I. (2021). El clima organizacional en la gestión del talento humano del Consejo de la Judicatura Manabí. *Polo Del Conocimiento*, 6, 705–721. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i10.3234>

Olaz, Á., & Ortiz, P. (2022). *Cómo lograr un buen clima laboral. Diagnóstico, medición y gestión para organizaciones* (Esic Editorial, Ed.).

https://www.google.com.ec/books/edition/C%C3%93MO_LOGRAR_UN_BUEN_CLIMA_LABORAL/RyFhEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&pg=PA6&printsec=frontcover

Ortiz-mora, L. G., Villacis-brand, M. Y., & Robalino-Muñiz, R. C. (2025). *Análisis de la relación clima laboral-productividad en Ecuador: revisión sistemática de la literatura desde la perspectiva del talento humano* (Vol. 10, Number 5).

Panta Medina, E. N. (2023). La incidencia del clima organizacional y el plan estratégico para fortalecer las instituciones públicas. Una revisión literaria. *Revista de Climatología*, 23, 424–433. <https://doi.org/10.59427/rcli/2023/v23cs.424-433>

- Paredes, H. E., & Quintana, F. X. (2025). Análisis del impacto del clima laboral en el desempeño. *Instituto Superior Universitario O'higgins*, 1–53. <https://www.instituto-ohiggins.edu.ec/wp-content/uploads/2025/02/Analisis-del-impacto-del-clima-laboral-en-el-desempeno.pdf>
- Paúl, W., Vargas, T., Ángeles, C. D. L., & Zambrano, O. (2025). *Descriptive overview of the organic structure of the ecuadorian public sector in the*. 17–26.
- Piedra Mayorga, V. M., Granillo Macías, R., Ezequiel González Romero, R., Rodríguez-Moreno, R., & Vázquez Alamilla, M. A. (2022). Ingenio y Conciencia Boletín Científico de la Escuela Superior Ciudad Sahagún La comunicación organizacional: Un factor para elevar la productividad en las organizaciones Organizational communication: A factor to increase productivity in organizations. *Publicación Semestral*, 9(17), 23–29.
- Quiñonez, M., & Mera, W. (2024). *Gestión Administrativa y su incidencia en el Talento Humano del GAD 24 de Mayo*.
<https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/view/2750>
- Ministerio del Trabajo. (2025). *Resolución Ministerial No. MDT-2025-043*.
www.trabajo.gob.ec
- Reyes, I., Damián, E., Ciriaco, N., Corimayhua, O., & Urbina, M. (2022, January 1). Métodos científicos y su aplicación en la investigación pedagógica. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.*, 60.
<https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i2.3106>
- Ríos-López, L. A., Saldaña-Pinto, C. A., Alejandría-Castro, C. A., & Fasanando-Puyo, T. (2023). Factores relacionados con el clima organizacional. *Revista Amazónica de Ciencias Económicas*, 2(1), e455. <https://doi.org/10.51252/race.v2i1.455>

- Rivera, N. (2022). *Satisfacción En El Desempeño Laboral De Las Empresas De Comida Rápida En Miraflores, 2020*. 1–58.
- Rodríguez, L. C., & Ordaz, A. (2021). La evaluación del desempeño, una nueva herramienta de la cultura de la transparencia aplicada al sector público en México. *TRASCENDER, CONTABILIDAD Y GESTIÓN*, (18), 28–40. <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i18.126>
- Rosero, N. R., Gesti, M. E. Z. S. D. E., Riesgos, D. E., & Considerando, S. (2023). *Resolución Nro. Sgr-180-2023 Mgs. Ángel Rodrigo Rosero Gómez Secretario De Gestión De Riesgos, Subrogante Considerando:*
- Sánchez Montero, I. K., Ríos Mariño, M. J., Cajas Cajas, V. E., & Tanqueño Colcha, O. P. (2021). 29069613005. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26, 544–558.
- Tarifa, F., & Fernandez, C. (2025). La meritocracia y su impacto en la justicia como una herramienta de superación a la corrupción. In *Revista de Derecho de la UCB* (Vol. 9, Number 17). <https://doi.org/10.35319/lawreview.202517104>
- Tuesta, J. A., Angulo, M., Chávez, R., & Morante, M. A. (2021). Desempeño laboral en entidades públicas peruanas: Impacto salarial, antigüedad y nivel académico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 629–641.
<https://www.redalyc.org/journal/290/29069613010/>
- Utrilla, E., & Jherson, F. (2022). El Desempeño Laboral desde una Perspectiva Teórica Trabajo. *Universidad Peruana Unión Facultad de Ciencias Empresariales Escuela Profesional de Administración*, 6.
- Vanessa, R., Sarmiento, F., Carolina, D., & Ricaurte, G. (2022). Roxana Vanessa Flores Sarmiento. *Polo Del Conocimiento*, 7(8), 625–640. <https://doi.org/10.23857/pc.v7i8>

Vasco, J. A. (2021). *El análisis del clima organizacional y su relación en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo* [Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato].

<https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/6d0e5cfa-22a2-4638-ad67-b8ef21bdb1f5/content>

Vásquez, J. G. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1157–1170.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318

Vizcaíno Zúñiga, P. I., Cedeño Cedeño, R. J., & Maldonado Palacios, I. A. (2023).

Metodología de la investigación científica: guía práctica. In *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar* (Vol. 7, Number 4).

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658

ANEXOS

Anexo A: Solicitud de autorización para la investigación.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
 Acreditada Resolución Nro. 173-SE-33-CACES-2020
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS



Oficio nro. UTN-FACAE-ADM-2025-0075-O

Ibarra, 27 de octubre de 2025

ASUNTO: Autorización para Trabajo de Titulación

Doctor
 Hugo Imbaquingo
Director Provincial
CONSEJO DE LA JUDICATURA DE IMBABURA

De mi consideración:

La Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica del Norte, expresa un atento y cordial saludo, deseándole éxitos en las funciones que usted tan acertadamente dirige, a la vez que se permite exponer lo siguiente:

Con la finalidad de contribuir al fortalecimiento académico de nuestros estudiantes, solicito de la manera más comedida su autorización para desarrollar el trabajo de titulación denominado **ANÁLISIS DEL CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE COTACACHI** de autoría de Tehanga Paredes Jean Paul jtehangap@utn.edu.ec y Urresta Jativa Marylin Nayeli mnurrestaj@utn.edu.ec, estudiantes del séptimo nivel de la Carrera de Administración de Empresas y dirigida por el magister Luis Calderón.

Para lo cual es necesario información relacionada con el tema; en tal virtud mucho agradeceré a usted, dar las facilidades para que los mencionados estudiantes puedan desarrollar su trabajo. Cabe indicar que la información obtenida será utilizada únicamente para fines académicos.

Por la gentil atención, y apoyo a nuestra labor, le agradezco.

Atentamente,
CIENCIA Y TÉCNICA AL SERVICIO DEL PUEBLO



MSc. Marlon Pineda
DECANO FACAE

v.vásquez

Anexo B: Oficio de aprobación institucional.

Firmado por HUGO SALOMON
IMBAQUINGO NARVAEZ
C=EC
L=IBARRA



Oficio-DP10-2025-1747-OF

TR: DP10-INT-2025-02598

Ibarra, martes 28 de octubre de 2025

Asunto: AUTORIZACIÓN

MAGISTER
Marlon Pineda
DECANO FACAE
Ciudad.-


De mi consideración.-

En relación al documento DP10-EXT-2025-01915, suscrito por el Mgs. Marlon Pineda, Decano de FACAE, en el que solicita la autorización para desarrollar el trabajo de titulación denominado "ANÁLISIS DEL CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE COTACACHI".

En este sentido, autorizo que los estudiantes Tehanga Paredes Jean Paúl y Urresta Játiva Marylin Nayeli, de séptimo nivel de la Carrera de Administración de Empresas, a aplicar el proyecto antes mencionado.

Particular que comunico, para los fines pertinentes.

Atentamente,


Dr. Hugo Salomón Imbaquingo Narváez
Director Provincial de Imbabura
Dirección Provincial de Imbabura



Anexo C: Evidencia fotográfica de la aplicación de instrumentos.



Socialización de la encuesta



Instalaciones de oficinas



Área de trabajo de los ayudantes judiciales



Observación del ambiente laboral e instalaciones

Anexo D: Reporte de similitud.



Certificado de análisis

Compilatio Magister+ | UTN-ECU - UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Tesis recortada para pasar por Compilation 06032026

ID : b10187afb25d2234e9bbe3aef587ddf062e808d7



8%

Textos sospechosos

Nombre del fichero : Tesis recortada para pasar por
Compilation 06032026.txt
Tamaño del archivo original : 625,19 kB
Número de palabras : 16.563
Número de caracteres : 109874

Depositante : Luis Clemente Calderon Ayala
Fecha de depósito : 6 de marzo de 2026
Tipo de carga : interface
fecha de fin de análisis : 6 de marzo de 2026

Resumen (sección 1/2)

Localización de los textos sospechosos en el documento :



Incluido en el porcentaje de textos sospechosos :



Similitudes

1%

Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.



Detección de IA

6%

Textos estilísticamente próximos a un texto generado por una IA. Este índice es un indicador y no una prueba. Comprueba con el autor si domina los conocimientos mencionados en el documento.



Idiomas no reconocidos

<1%

Pasajes en los que parte del vocabulario utilizado no forma parte del diccionario de la lengua. Puede tratarse de un intento del autor de modificar el texto para evitar ser detectado.



No incluido en el porcentaje de textos sospechosos :



Textos entre comillas

<1%

Pasajes entre comillas, a menudo indicativos de una cita.