

## **Respuesta de satisfacción laboral basados en los desafíos del clima organizacional de los servidores públicos de Tungurahua**

### **Job satisfaction response based on the challenges of the organizational climate of the public servants of Tungurahua**

**Bryan Andrés Santana Lara**

**Afiliación Institucional, país:** Universidad Técnica de Ambato, Ecuador

**Autor para la correspondencia:** bsantana2200@uta.edu.ec

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1412-9887>

**Joffre Danilo Guevara Guano**

**Afiliación Institucional, país:** Universidad Técnica de Ambato, Ecuador

**Autor para la correspondencia:** jguevara1354@uta.edu.ec

**ORCID** <https://orcid.org/0000-0002-4411-2472> (2);

**Kléver Armando Moreno Gavilanes**

**Afiliación Institucional, país:** Universidad Técnica de Ambato, Ecuador

**ORCID** <https://orcid.org/0000-0001-9870-8821> (3)

**Afiliación Institucional, país:** Universidad Técnica de Ambato, Ecuador

**Autor para la correspondencia:** kleveramoreno@uta.edu.ec

**Líneas de publicación:** Fortalecimiento de los Actores de la Economía y Desarrollo Empresarial.

**Fecha de recepción:** 10 de septiembre 2022

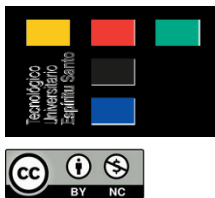
**Fecha de aceptación:** 21 de octubre 2022

#### **Resumen.**

El clima organizacional trata de un conjunto de características dentro de un ambiente de trabajo, donde los jefes se preocupan por el bienestar de los trabajadores y la productividad organizacional. El objetivo del estudio fue identificar las respuestas de satisfacción laboral basado en los desafíos del clima organizacional en las entidades públicas de la provincia de Tungurahua para el mejoramiento organizacional durante el periodo 2022. Se utilizó una encuesta dirigida a los colaboradores del sector público a los cuales se evaluó según: la estructura, recompensa, responsabilidad, relaciones, desafío, cooperación, conflictos e identidad del ambiente laboral, para ello se aplicó la técnica estadística multivariable de análisis factorial. Los resultados reflejaron que, el clima organizacional de las empresas públicas oferta un nivel de satisfacción alto a sus colaboradores. No obstante, dentro del componente desafío se identificó una relación

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0

International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espíritu Santo



moderadamente baja hacia el sistema de recompensas, pues los colaboradores no perciben dicho elemento de agradecimiento en este tipo de organizaciones. De similar forma, el factor responsabilidad reveló que, las críticas dentro y fuera de la organización son detonantes negativos dentro de la reputación de estas organizaciones, lo cual afecta la relación con sus jefes y compañeros. Se concluyó que, el clima organizacional es favorable, pues permite a sus colaboradores desarrollarse profesionalmente y satisfacer sus necesidades individuales.

**Palabras clave:** Clima organizacional, satisfacción laboral, productividad, desempeño laboral

### Abstract

The organizational climate deals with a set of characteristics within a work environment, where bosses care about the well-being of workers and organizational productivity. The objective of the study was to identify job satisfaction responses based on the challenges of the organizational climate in public entities in the province of Tungurahua for organizational improvement during the period 2022. A survey was used aimed at public sector employees to whom It was evaluated according to: the structure, reward, responsibility, relationships, challenge, cooperation, conflicts and identity of the work environment, for which the multivariable statistical technique of factor analysis was applied. The results showed that the organizational climate of public companies offers a high level of satisfaction to their employees. However, within the challenge component, a moderately low relationship was identified towards the reward system, since the collaborators do not perceive said element of gratitude in this type of organization. Similarly, the responsibility factor revealed that criticism inside and outside the organization are negative triggers within the reputation of these organizations, which affects the relationship with their bosses and colleagues. It was concluded that the organizational climate is favorable, since it allows its collaborators to develop professionally and satisfy their individual needs.

**Keywords:** organizational climate, job satisfaction, productivity, job performance

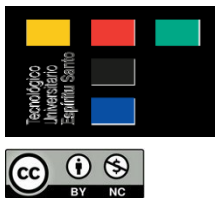
### Introducción

El clima organizacional es uno de los elementos importantes en el desarrollo de las organizaciones u empresas, ya que implica en el desenvolvimiento de los colaboradores para una correcta ejecución de actividades y procesos (Prasad et al., 2020). El comprender como afecta el clima organización en la satisfacción laboral de los trabajadores, se refleja a través de una alta rotación de personal por causa de incumplimiento de políticas corporativas, así como también, incertidumbres y desmotivación donde no existe una retroalimentación del desempeño por parte de los jefes en sus áreas de trabajo (Ozdoba et al., 2022).

Es por ello que, actualmente la satisfacción laboral es uno de los puntos clave en una organización pública y privada, debido a que un personal laboral totalmente satisfecho alcanza las metas establecidas por parte de la empresa, por lo contrario puede haber una variedad de factores que afecten un clima organizacional dentro de una empresa u organización, que es a través de un bajo rendimiento del personal laboral, desmotivación, descontento e incumplimiento de normas y directrices que forman parte de canales de comunicación dentro

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0

International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espíritu Santo



de la empresa (Sonarita et al., 2019). Para identificar un clima laboral bajo las percepciones de los trabajadores hacia un ambiente de trabajo, pueden afectar de forma directa o indirecta el desempeño de estilos de liderazgo, políticas de gestión de personas, relaciones interpersonales, equidad laboral entre otros (González et al., 2022).

El Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblo del Ecuador desarrolló una investigación con una muestra de 50 funcionarios que proporcionó como resultados las variables del clima organizacional percibido por los empleados de un 75% insatisfactorio en las relaciones interpersonales entre los subordinados y jefes, seguido de un 11,5% en la insatisfacción en las restituciones. Otro de los factores es, el 74,5% los empleados que se sienten insatisfechos del salario que reciben por parte de la empresa. Finalmente, en las condiciones físicas del clima organizacional el 67% recalcaron que se encuentran insatisfechos con las características y fiabilidad en sus puestos de trabajo para poder desarrollar sus tareas de manera adecuada (Moreta & Velasco, 2021).

Acosta & Venegas (2014), desarrollaron un estudio en una empresa cervecera donde aplicaron un cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer (1966), participaron en la investigación con 49 colaboradores de la empresa que constó de un esquema de 53 reactivos distribuidos en 9 escalas, donde percibieron un clima laboral de apoyo, responsabilidad, estructura, riesgo y calor como forma negativa en identidad, conflictos, recompensas y estándares de desempeño. Se demostró diferencias estadísticas respecto al origen sexo en las recompensas y estándares de desempeño, pero no existió diferenciación en cuanto a la edad de los empleados.

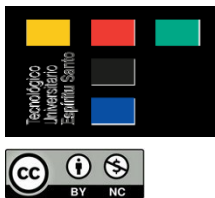
El clima organizacional se ha convertido en un elemento realmente de importancia estratégica que permite a las organizaciones encaminarse hacia un logro de excelencia y éxito. El implementar un diagnóstico de clima laboral ha facilitado a las organizaciones identificar cuáles son sus áreas de oportunidad, asimismo, identificar las falencias y poder elaborar un plan de mejora para poder alcanzar un superior ambiente laboral. Con este estudio se pretende identificar las respuestas de satisfacción laboral basado en los desafíos del clima organizacional en las entidades públicas de la provincia de Tungurahua para el mejoramiento organizacional durante el periodo 2022.

### **Marco teórico**

El éxito de una organización o una empresa depende de que cuenten con un buen clima laboral que permita aumentar la productividad, sostenibilidad, rentabilidad y el alcance de los objetivos empresariales como lo mencionan de Susanti & Indrati (2022). El clima laboral está conformado por conjuntos de rutinas, actividades y condiciones que se desarrolla dentro de una empresa y está ligado a la satisfacción de los trabajadores dentro del ámbito del entorno laboral (Barajas, 2017). Fundamentalmente, genera un impacto positivo de un clima laboral totalmente agradable que se proyecta más allá de la satisfacción y se evita conflictos internos (Juárez, 2012).

#### *Satisfacción laboral*

La satisfacción laboral hace referencia en que una personase sienta bien con su trabajo en la empresa, de esto puede contribuir muchos factores de satisfacción o insatisfacción del empleado que depende del ambiente



laboral, el salario y las relaciones entre los miembros de la organización (Chiang et al., 2021). Aunque generalmente la percepción individual de la satisfacción es subjetiva, hay métodos que ayudan a cuantificar como método de respuestas a encuestas para los empleados para medir la satisfacción laboral como herramienta (Rosiles, Ramírez, Zafra, & Ramírez, 2020). Asimismo, la satisfacción laboral está estrechamente relacionado con la motivación laboral, el espacio laboral y su comportamiento, las evasiones del ausentismo, empleados comprometidos, rendimiento individual y la contribución de la realización personal y en conjunto como empresa para obtener resultados óptimos, el logro y éxitos de las empresas (Bazalar & Choquehuanca, 2020).

#### *Cultura Organizacional*

La cultura organizacional se entiende por el conjunto de normas y valores que se comparte con todas las personas que trabajan en la empresa u organización, con la finalidad de fomentar la integración del grupo de colaboradores y crear un buen clima organizacional (Cuadra & Veloso, 2017). Esto genera un sentido de pertenencia entre los integrantes que comparten, objetivos laborales, sentimientos y profesionalismo dentro del ámbito laboral de la empresa (Yuctor & Salazar, 2019).

#### *Clima Organizacional*

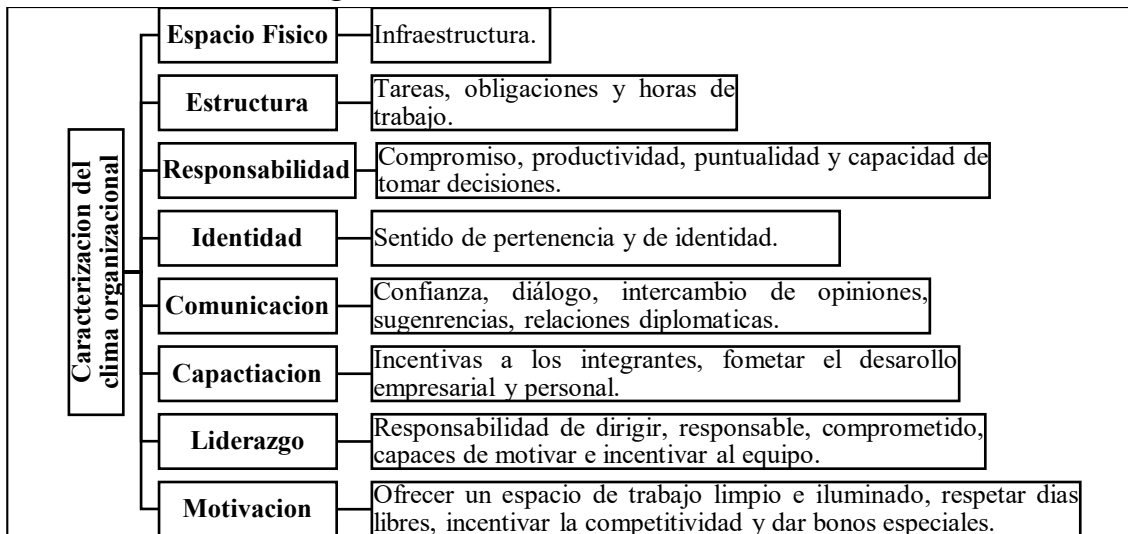
Generalmente el clima organizacional se refiere a las prácticas de los trabajadores de una empresa y se materializa en las actitudes para que se relacionen entre sí, es decir, se entiende en toda aquella relación laboral y personal que se desarrolla en el lugar de trabajo, es por ello que, el clima organizacional puede ser conocido también como clima laboral o ambiente organizacional (Simbron & Sanabria, 2020). Para aquellas personas que lideran una organización deben tener conocimientos del clima organizacional entre los subordinados y los agentes externos como los proveedores o clientes los cuales se mantienen relaciones y acuerdos (Andrade & Zuñiga, 2020).

#### *Caracterización del clima organizacional*

El clima organizacional se caracteriza fundamentalmente por las percepciones compartidas entre los dueños de las empresas, directivos y empleados para un trabajo en conjunto de la mejor manera posible y respetando todos los derechos de las personas por igual (Cernas-Ortiz, Mercado-Salgado, & Davis, 2018). Un mejor clima organizacional posee, maquinaria, infraestructura y personal óptimo que no interrumpa los lineamientos de trabajo (Araya, 2019). Dicho esto, está conformado por factores importantes para un análisis o reestructuración de ser necesario.

**Figura 1.**

*Caracterización clima organizacional*



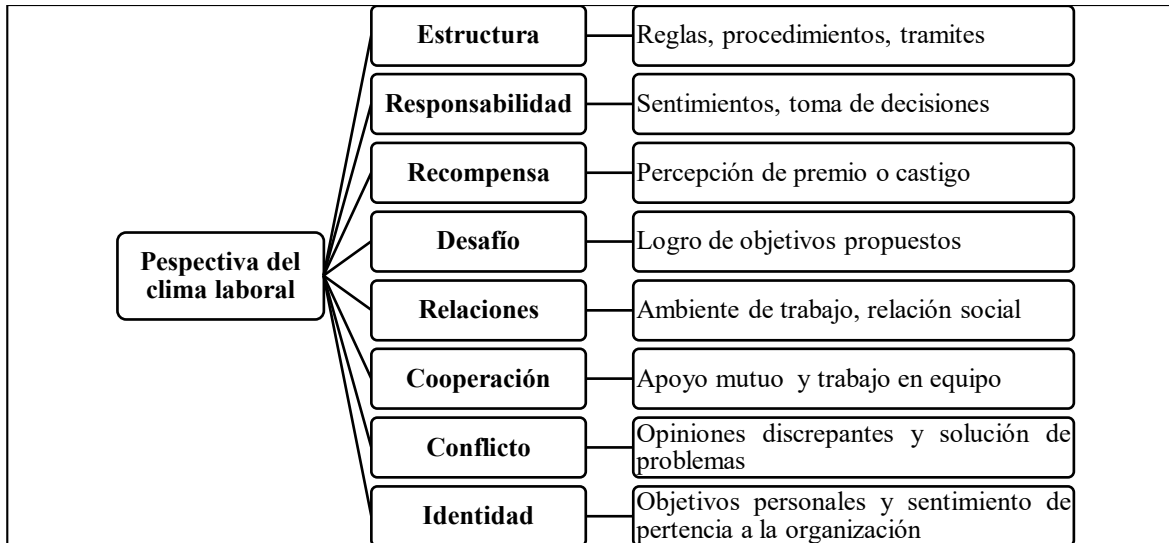
**Fuente:** Elaboración Propia

*Perspectiva del clima laboral*

El clima organización según Litwin y Stringer ha tenido la finalidad de medir las percepciones sociales de los trabajadores que contiene un conjunto de propiedades del entorno en el ámbito laboral que son percibidas de manera directa o indirecta por parte de los trabajadores que realizan actividades, interactúan, y de ello influyen comportamientos y motivaciones (Díaz et al., 2020). Por tal razón es que, utilizaron los conceptos de motivación y clima con base al ambiente y situaciones que influyen en las percepciones y conductas de las personas, esto en relación a la productividad de acuerdo al modelo de McClelland donde implica la caracterización de intereses en factores psíquicos inconscientes expresados en la medición conductual, historia de la persona en el entorno organizacional de individualización, adaptación y bienestar social (Hernández Gil et al., 2018). El Modelo de Litwin y Stringer está conformado por ocho dimensiones que permiten indagar el tipo de clima laboral que existe en una organización o empresa y esto conlleva en una interacción de elementos de la organización.

**Figura 2.**

*Clima organizacional dimensiones de Litwin y Stringer*



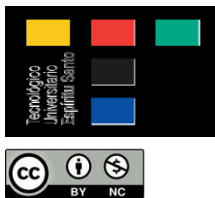
**Nota.** Elaboración Propia

## Materiales y Métodos

**Diseño:** El estudio tuvo un enfoque cuantitativo, donde se consideró que el conocimiento debe partir de un proceso deductivo bajo el análisis de las dimensiones de clima organizacional propuestas por Litwin y Stringer, mediante una medición numérica y análisis estadístico inferencial (Padilla & Marroquín, 2021). Para esto, las variables de estudios fueron consideradas en el clima organizacional y la satisfacción laboral en los servidores públicos.

El alcance correlacional de la investigación fue considerado a partir de la satisfacción laboral y el clima organizacional para determinar si hay correlación entre el comportamiento de una variable entre otras (Cáceres et al., 2022). De tal modo que, se aplicó el análisis de codificación selectiva y se identificó la relación existente entre las dimensiones (Estructura, Recompensa, Responsabilidad, Relaciones, Desafíos, Cooperación, Conflictos e Identidad) que surgen a partir de las respuestas de los encuestados.

**Población:** La población estadística es un conjunto de rasgos característicos para la investigación (Fuentes et al., 2019), en esta investigación estuvo conformada por 4539 servidores públicos en la provincia de Tungurahua (Ministerio de Trabajo, 2017), donde se aplicó un muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple, con un nivel de confianza de 93,68% y un nivel de error de 6,32% que demostró una muestra de estudio de 200 servidores públicos al azar, pertenecientes a la provincia de Tungurahua (Cáceres et al., 2022). En este punto, no se especificó el tipo de organización estatal, puesto que, se evaluó el clima laboral a nivel general para poder obtener una respuesta rápida de los servidores públicos.

**Tabla 1.***Población y muestra*

Parámetros	Descripción
Población	4539
Entorno	Servidores Públicos provincia de Tungurahua
Método de captación	Encuesta
Procedimiento	Población total
Tipo de muestreo	Probabilístico- aleatorio simple
Nivel de Confianza	93,68%
Nivel de Error	6,32%
Muestra de Estudio	200

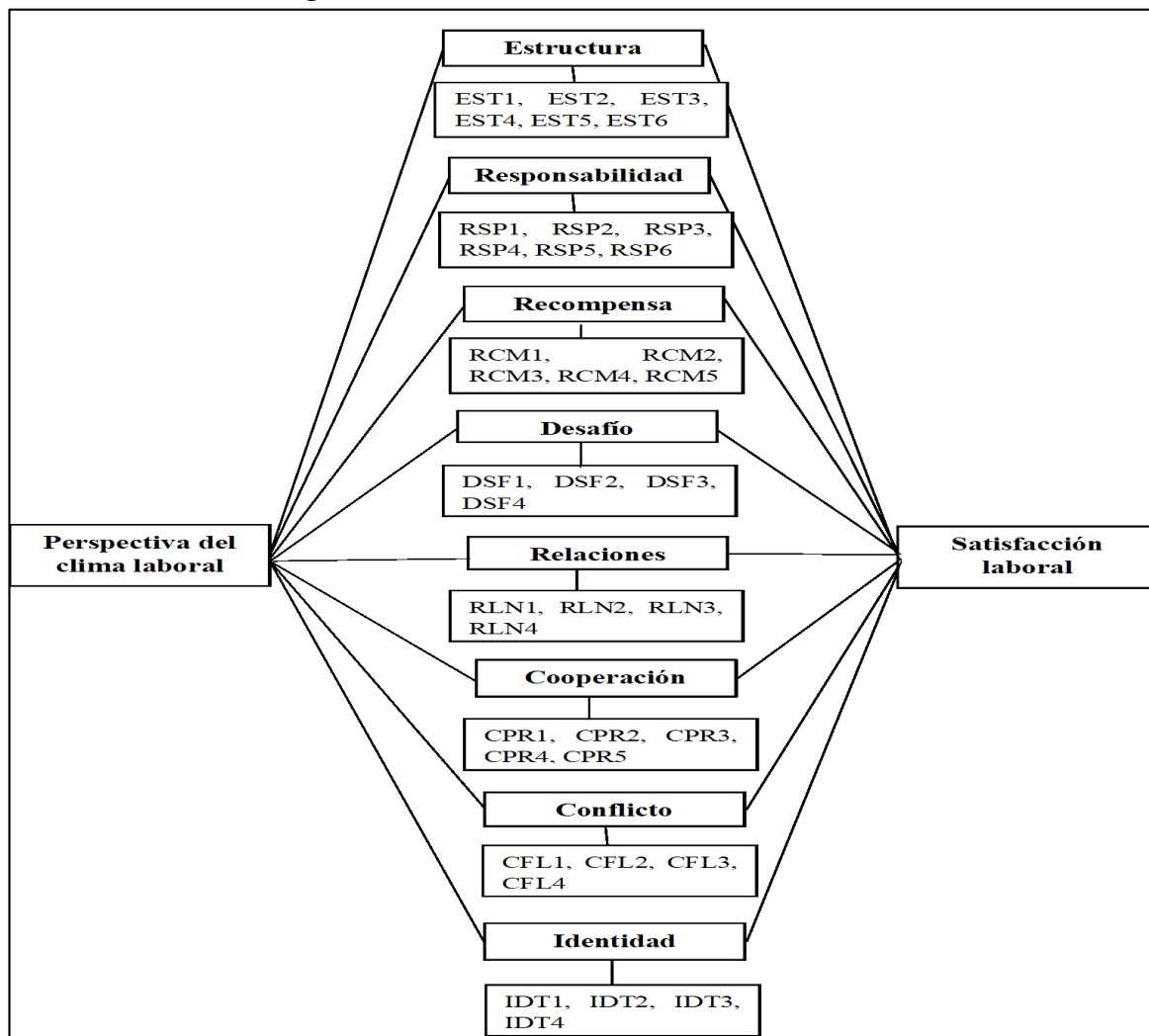
**Nota.** Elaboración propia

**Intervenciones:** Para el desarrollo del instrumento estuvo orientado al modelo de las dimensiones de clima organizacional por Litwin y Stringer propuesto por Díaz et al., (2020), que se enfoca en la satisfacción laboral y la perspectiva del clima organizacional. El constructo del cuestionario estuvo conformado por 9 dimensiones donde surgen 38 ítems, a través de una escala del 1 al 5 donde el 1 representó la alternativa muy en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 indeciso, 4 de acuerdo y 5 muy de acuerdo.

La primera dimensión contuvo 6 elementos para Estructura (EST), la segunda dimensión de 5 elementos para Recompensa (RCM), la tercera dimensión de 6 elementos para Responsabilidad (RSP), la cuarta dimensión de 4 elementos para Relaciones (RLN), la quinta dimensión de 4 elementos para Desafío (DSF), la sexta dimensión de 5 elementos para la Cooperación (CPR), la séptima dimensión de 4 elementos para Conflictos (CFL) y la octava dimensión de 4 elementos para Identidad (IDT).

**Figura 3.**

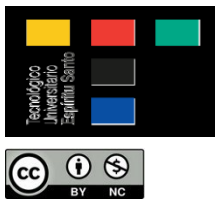
*Constructo de Clima organizacional*



**Nota.** Elaboración propia

**Método estadístico de confiabilidad:** El Alfa de Cronbach es una de las formas más sencilla para poder medir la consistencia interna y la aproximación a la validación del constructo de escala, es decir se entiende como una medida de correlación conforme a los ítems que forman una escala (Fuentes et al., 2019). Por consiguiente, el alfa de Cronbach demostró niveles altos de confiabilidad en la dimensión de Desafío con un 0,809 de fiabilidad, seguido de las dimensiones de Conflicto con un 0,754 de fiabilidad, Cooperación 0,752 de fiabilidad, Relaciones 0,733 de fiabilidad, Responsabilidad 0,716 de fiabilidad, Estructura 0,705 de fiabilidad, Recompensa 0,595 de fiabilidad e identidad con 0,461 de fiabilidad. En el ámbito global el alfa de Cronbach fue de 0,937 que se interpretó consistencia interna positiva en los ítems y en las dimensiones





de acuerdo al modelo del clima organizacional por Litwin y Stringer que ha demostrado homogeneidad y constructo del cuestionario para la investigación.

**Tabla 2.**

*Ficha Técnica de fiabilidad Alfa de Cronbach*

<b>Dimensiones</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de elementos</b>
Estructura	0,705	6
Recompensa	0,595	5
Responsabilidad	0,716	6
Relaciones	0,733	4
Desafío	0,809	4
Cooperación	0,752	5
Conflicto	0,754	4
Identidad	0,461	4
<b>Total</b>	<b>0,937</b>	<b>38</b>

**Nota.** Elaboración propia

## **Resultados y Discusión**

### **Resultados**

Para los hallazgos de esta investigación, se utilizó la herramienta del software SPSS, que dio inicio a partir del perfil del encuestado, seguido de un análisis estadístico factorial exploratoria para determinar la fiabilidad del modelo de percepción del clima laboral a través de la prueba KMO o de Bartlett, la comprobación gráfica de sedimentación, y el análisis de las dimensiones con mayor significancia por medio de la matriz de componentes rotados.

### **Perfil del encuestado**

En el perfil del encuestado se realizó a través de un formulario en la plataforma online de *Google* para el desarrollo de las encuestas de manera virtual. Como resultado de una población de 200 encuestados, evidencio que, 110 son del sexo masculino 55% y 90 del sexo femenino 45%. Los rangos de edades, más de 41 años 71 encuestados 35,5%, a partir de 35 a 40 años fueron de 59 encuestados 29,5%, seguido de 31 a 35 años 48 encuestados 24,0%, de 26 a 30 años 11 encuestados 5,5% y menos de 25 años 11 encuestado 5,5%. El estado civil de los encuestados 90 son casados 45%, seguido 63 solteros 31,5% y 47 divorciados 23,5%. El tiempo que laboran en la empresa se encuentra en un rango de más de 6 años 74 encuestados 37%, seguido de 50 encuestados en un rango de 1 a 2 años 25%, en un rango de 4 a 6 años 46 encuestados 23%, en un rango de 2 a 4 años y más de 1 año 15 encuestados 7,5%, estos datos se encuentran reflejado en la tabla 3.

**Tabla 3.**

*Perfil Sociodemográfico*

		Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Están
<b>Sexo</b>	Masculino	110	55	1	0
	Femenino	90	45		
<b>Edad</b>	Menos de 25	11	5,5	4	1,029
	26 - 30	11	5,5		
	31 - 35	48	24		
	35 - 40	59	29,5		
	Más de 41	71	35,5		
<b>Estado Civil</b>	Soltero	63	31,5	2	0,305
	Casado	90	45		
	Divorciado	47	23,5		
	Menos de 1 año	15	7,5		
<b>Tiempo labora empresa</b>	1 - 2 años	50	25	5	1,277
	2 - 4 años	15	7,5		
	4 - 6 años	46	23		
	Más de 6 años	74	37		

**Nota.** Elaboración propia

**Análisis Factorial Exploratorio**

*Prueba esférica de Bartlett y coeficiente KMO*

**Tabla 4.**

*Prueba KMO y prueba esférica de Bartlett*

<b>Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin. ,838</b>		
<b>Prueba de esfericidad de Bartlett</b>	Chi-cuadrado aproximado	2933,900
	gl	703
	Sig.	<b>,000</b>

**Nota.** Elaboración propia

La prueba esférica de Bartlett demostró un resultado positivo, con un coeficiente de 83% de adecuación de muestreo y un nivel de significancia ( $p=0,000$ ) en la prueba esférica de Bartlett, esto permitió evidenciar que hay posibilidad de continuar con la aplicación del análisis factorial exploratorio y consistencia en el modelo de la percepción del clima laboral y en las dimensiones para el desarrollo de la investigación

*Determinación de varianzas explicadas*

**Tabla 5.**

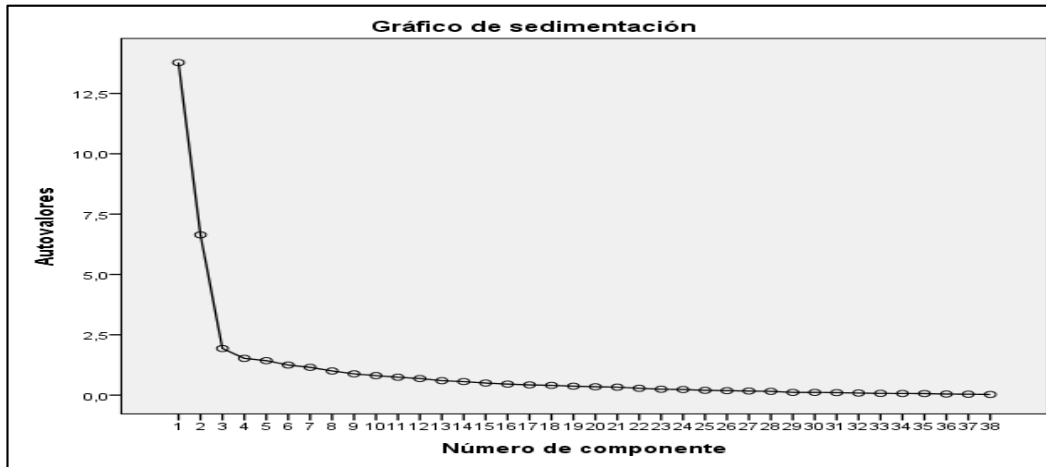
*Factores y varianzas explicadas*

Componente	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadro de rotación		
	Total	% de la variación	% acumulada	Total	% de la variación	% acumulada
<b>Estructura</b>	13,778	36,257	36,257	11,23	29,553	29,553
<b>Recompensa</b>	6,641	17,477	53,735	5,77	15,184	44,737
<b>Responsabilidad</b>	1,932	5,083	58,818	2,51	6,606	51,344
<b>Relaciones</b>	1,521	4,003	62,821	2,384	6,274	57,617
<b>Desafío</b>	1,429	3,76	66,581	2,083	5,482	63,099
<b>Cooperación</b>	1,247	3,281	69,862	1,883	4,957	68,055
<b>Conflictos</b>	1,151	3,028	72,89	1,598	4,205	72,26
<b>Identidad</b>	1,001	2,633	75,523	1,24	3,263	<b>75,523</b>

*Nota. Elaboración propia*

Mediante la matriz de factores y varianzas explicadas, se identificó que las 8 dimensiones son predominantes: Estructura, Recompensa, Responsabilidad, Relaciones, Desafíos, Cooperación, Conflictos, e Identidad, con un valor total de varianza del 75%, es decir que fueron las dimensiones más significativas dentro del modelo de las percepciones del clima laboral, donde hay fiabilidad y relación entre las variables y la satisfacción laboral.

**Figura 4.**  
*Sedimentación*



**Nota:** Elaboración propia

Para el proceso de validación conforme a la figura 4 de sedimentación, el constructo del cuestionario estuvo conformado por 38 ítems, donde las preguntas comienzan a partir de una línea diagonal en forma de pendiente desde la pregunta 1, 2 y 3 que se tiende a aproximarse hacia el eje (x). A partir de la pregunta 3 a la 38 se evidenció un valle o codo que confirma las variaciones mínimas de las respuestas, lo que, evidencia la validación del instrumento de acuerdo al clima organizacional y la satisfacción laboral con base al modelo de las percepciones del clima laboral de Litwin y Stringer y los resultados obtenidos de la encuesta realizada por parte de los servidores públicos de la provincia de Tungurahua.

*Matriz de componentes rotados*

**Tabla 6.**

*Matriz de componentes rotados*

	Componente							
	EST	RCM	RSP	RLN	DSF	CPR	CFL	IDT
EST1	,811	,045	-,064	-,016	,138	-,051	,063	,281
EST2	,871	,123	-,106	,011	,050	-,026	,133	,261
EST3	,861	,156	-,050	-,107	,137	-,077	-,049	,150
EST4	,361	,091	,204	-,007	,047	,078	-,001	,798
EST5	,006	,298	,695	,200	,058	-,072	,189	,090
EST6	-,030	,420	,743	,051	,113	,073	,047	,115
RCM1	,413	,110	-,008	,026	,646	-,007	-,069	-,060
RCM2	,531	-,024	,062	,113	,683	,120	,069	,104

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0

International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espiritu Santo

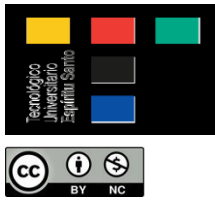
RCM3	,577	,098	,163	,076	,563	,157	,213	,119
RCM4	,059	,563	,491	,187	-,125	,091	,231	,248
RCM5	,096	,487	,635	-,008	-,250	,035	-,228	-,074
RSP1	,657	,096	,232	-,035	-,082	,330	-,293	-,102
RSP2	,584	,093	-,115	,573	,021	,083	,033	,260
RSP3	,217	,222	,123	,806	,159	,034	,105	-,022
RSP4	,346	,217	,166	,736	-,100	,079	,035	-,085
RSP5	,050	,624	,210	,047	-,529	,097	,008	-,023
RSP6	,061	,725	,301	,018	-,293	-,018	-,045	,007
RLN1	,857	,041	-,017	,197	,057	,188	,012	,002
RLN2	,858	-,045	-,035	,103	,153	,153	,019	,024
RLN3	,206	,761	,190	-,140	,122	-,070	,000	-,173
RLN4	,825	-,018	-,066	,094	,258	,147	,020	,075
DSF1	,418	,107	,183	,042	-,089	,668	,036	,143
DSF2	,562	,152	-,035	,018	,051	,497	,361	,046
DSF3	,740	-,027	,178	,063	,046	,428	,127	-,099
DSF4	,405	,334	,054	,226	,085	,199	,603	,084
CPR1	,805	-,045	,092	,178	,040	,215	,183	-,011
CPR2	,678	,261	,216	,060	-,084	-,031	,497	-,060
CPR3	,599	-,045	,193	,034	,033	,021	,575	-,056
CPR4	,100	,546	,320	,385	,113	,131	,009	,225
CPR5	,802	-,015	,074	,230	,169	,054	,059	-,073
CFL1	,131	,727	,268	-,163	,007	,165	,181	-,052
CFL2	-,010	,651	,203	,328	,114	,310	-,258	,169
CFL3	-,007	,742	-,080	,240	,217	,261	,096	-,070
CFL4	,304	,276	-,233	,177	,254	,613	,015	-,029
IDT1	,875	-,032	,045	,222	,066	,115	,104	,032
IDT2	,886	,005	,086	,168	,106	,113	,134	,031
IDT3	-,112	,768	,044	,171	-,071	-,110	,093	,228
IDT4	-,100	,761	,047	,220	,117	,028	,042	,028

**Nota:** Elaboración propia

Se evidenció que las ocho dimensiones (Estructura, Recompensa, Responsabilidad, Relaciones, Desafío, Cooperación, Conflictos, Identidad) tuvieron valores significativos conforme al modelo de la percepción del clima laboral. La dimensión de Desafío (DSF) con el ítem (RCM3) tuvo un valor de 0,563 moderado, lo cual demostró que, las empresas públicas deber dar importancia al sistema de recompensas otorgado a las personas que se desempeñan en los ámbitos laborales, pues es una manera de agradecer el esfuerzo que realizan mediante su talento y debe ser recompensado a través de un crecimiento oportuno para las organizaciones.

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0

International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espíritu Santo



La dimensión de Responsabilidad (RSP) con el ítem (RCM4) explicó un valor de 0,491 (moderadamente bajo), por lo tanto, se ha evidenciado que las organizaciones se han encontrada propensas a las críticas en gran magnitud dentro y fuera de la organización. Este elemento puede afectar la reputación de las organizaciones de manera negativa, por tal razón, es catalogado como un elemento de éxito organizacional.

La dimensión de Relaciones (RLN) con el ítem (RSP2) con un valor de 0,573 (moderado), explicó que, los jefes deben mantenerse al tanto con el desarrollo y actividades que se realiza en la organización, para supervisar las tareas de los colaboradores de la mejor manera que generaría éxito empresarial en el área pública (Susanti & Indrati, 2022).

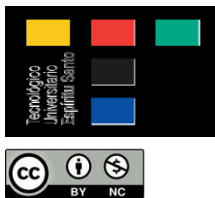
La dimensión de Cooperación (CPR) con el ítem (DSF2) con un valor de 0,497 (moderadamente bajo), ha identificado que, por efecto de la falta de confianza, limitado trabajo en equipo ha provocado que las empresas públicas corran riesgos en momentos oportunidad, pues, no han evaluado los riesgos relacionales del equipo como un eje de desarrollo consistente y efectivo. Con el ítem (DSF3) que tuvo un valor de 0,428, hay que tomar precauciones en las tomas de decisiones que la organización realiza para lograr los objetivos con máxima efectividad. La toma de decisiones es una necesidad vital de dar un paso hacia adelante que conlleva a la solución o alternativa de una situación o problema que se lo requiera.

La dimensión de Estructura (EST) con el ítem (CPR3) tuvo un valor de 0,599, donde es de gran relevancia que la dirección organizacional evidencie y tome en cuenta que si el personal laboral se encuentra contenta habrá más productividad y éxito organizacional. La dimensión de Recompensa (RCM) con el ítem (CPR4) con un valor de 0,546) demostró que es importante que los jefes, subordinados y trabajadores se lleven de mejor manera ya que, eso permite un buen clima laboral, un excelente equipo de trabajo y el éxito de la organización. Finalmente, existió una alta correlación en las dimensiones Estructura (EST), Recompensa (RCM), Responsabilidad (RSP), Relaciones (RLN), Desafío (DSF), Cooperación (CPR), Conflictos (CFL), Identidad (IDT), con un total de 38 ítems del modelo de las percepciones del clima laboral por Litwin y Stringer.

## Discusión

El análisis de hipótesis, fue realizado mediante el coeficiente Rho de Spearman, pues permitió determinar el grado de relación entre las variables continuas u ordinales, para ello hay que verificar la correlación a través de parámetros establecidos donde los rangos pueden ser negativos o positivos en la prueba de análisis. A partir del valor 0 la correlación es nula, seguido de 0,001 a 0,019 correlación positiva muy baja, de 0,2 a 0,39 correlación positiva baja, de 0,4 a 0,69 correlación positiva moderada, de 0,7 a 0,89 correlación positiva alta, de 0,9 a 0,99 correlación positiva muy alta y 1 correlación positiva grande y perfecta (Torrecilla et al., 2018).

La hipótesis 1 ( $Rho=0,69$ ;  $p=0,00$ ) tuvo como resultado un grado de correlación moderado, es decir, la estructura organizacional de los servidores ha generado efectos positivos en la satisfacción laboral. Para Díaz et al., (2020) la estructura organizacional define de manera organizada los elementos que contiene una



empresa u organización, asimismo conlleva en establecer las principales funciones, jerarquías, organigramas, mandos entre otros. Sin embargo, una buena estructura organizacional aporta flexibilidad y eficacia para el funcionamiento adecuado en los servidores públicos que brinde a los clientes mayor valor y aporte en la atención o servicio que ofrecen (Simbron & Sanabria, 2020).

La hipótesis 2 ( $Rho=0,52$ ;  $p=0,00$ ), reveló una correlación moderada, es decir, que las organizaciones de servicio público llevan un sistema de recompensas hacia sus trabajadores. De acuerdo con Pashanasi et al., (2021) los sistemas de recompensas en las organizaciones generan motivación, eficacia, eficiencia en el personal laboral, así como el aumento de la productividad, mejora la reputación de la organización y se disminuye la ausencia de empleados y presentismo (Sonarita et al., 2019).

La hipótesis 3 ( $Rho=0,33$ ;  $p=0,00$ ), demostró una correlación moderada en la resolución conflictiva para la toma de decisiones. Para Andrade & Zuñiga, (2020), la resolución de conflictos ayuda a mejorar la calidad de toma de decisiones y solución de problemas, asimismo facilita la comunicación abierta entre los participantes de acuerdo a temas relevantes. Por otro lado, Simbron & Sanabria, (2020), reveló que la resolución de conflictos permite el reconocimiento de legitimidad con los otros miembros de la organización, la toma de decisiones es de gran vitalidad para realizar una dirección conforme a una solución de problemas o situaciones que se lo requiera.

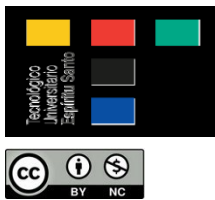
La hipótesis 4 ( $Rho=0,09$ ;  $p=0,39$ ), dio como resultado una correlación baja, en el desempeño entre colaboradores que genere un buen clima laboral. Chiang M. et al., (2021) recalco que, a través de una evaluación de contribución en la organización para el desarrollo profesional entre colaboradores permite evidenciar las capacidades y habilidades con el fin de guiar y orientar de forma eficaz, potenciarlos y hacerlos crecer profesionalmente. Sin embargo, un buen clima organizacional aumenta el rendimiento de las organizaciones, se fomenta un liderazgo positivo, oportunidades de igualdad y disminuye la rotación de personal (Prasad et al., 2020).

La hipótesis 5 ( $Rho=0,69$ ;  $p=0,00$ ), detalló una correlación moderada en la efectividad de toma de decisiones de la organización como un efecto positivo en la productividad. La toma de decisiones es indispensable dentro del mundo empresarial ya que permite desarrollar herramientas que permitan el mejoramiento de la productividad de una organización Solano, (2003), por otra parte, sirve para definir el direccionamiento y rumbo de las organizaciones que les permita determinar acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos (Acosta & Venegas, 2014).

La hipótesis 6 ( $Rho=0,47$ ;  $p=0,00$ ), tuvo como resultado una correlación moderada en los incentivos que generan de manera positiva al desempeño laboral. Para Ozdoba et al., (2022) los incentivos permiten a las organizaciones de servicios públicos a mantener y atraer de mejor manera el talento dentro del mercado, sin duda es uno de los mejores motivos del porque los trabajadores deciden porque quedarse en la organización. Por otro lado, generalmente los incentivos es una forma de como recompensar y motivar a los trabajadores en el desempeño de la fuerza laboral (Chiang M. et al., 2021).

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Commons Atribución-No Comercial 4.0

International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espíritu Santo



La hipótesis 7 ( $Rho=0,25$ ;  $p=0,81$ ), demostró una correlación baja en las discusiones abiertas como relación al compañerismo de las organizaciones de servicio públicos. Según Andrade & Zuñiga, (2020) una buena discusión en el ámbito general empresarial, genera ejercicios de raciocinio y procesos mentales en general, además se desarrolla las capacidades de análisis, inducción, deducción y síntesis de generalización respecto a temas relevantes y de gran importancia para la organización. Sin embargo, una buena discusión abierta puede solucionar la resolución de conflictos organizacionales, donde los empleados se enfrentan de forma pacífica ante inconvenientes, crítica y creencias opuestas siempre y cuando haya una persona líder que sepa manejar la situación de manera adecuado y pueda deducir soluciones para las dos partes dentro de una conversación (Araya, 2019).

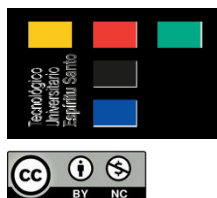
La hipótesis 8 ( $Rho=0,55$ ;  $p=0,00$ ) reveló una correlación moderada en las políticas de la organización como efectos positivos en la satisfacción de los servidores públicos. (Terra, 2022) mencionó que toda organización de servicio público, deben de contar con un sistema de principios que les permita guiar, tomar decisiones asertivas y realizar acciones que genere impacto de forma dinámica y cultural de la organización (de la Villa & Ganzo, 2018). Sin embargo, para el desarrollo de políticas conlleva procedimientos que permita realizar una hoja de ruta en operaciones diarias para el cumplimiento de leyes y regulaciones, orientados a la toma de decisiones dentro de los procesos internos de una organización (Henry & Bosire, 2019).

**Tabla 7.**

*Prueba de hipótesis*

<b>Criterio</b>	<b>Rho de Spea</b>	<b>Valor p</b>	<b>Grado de Corri</b>	<b>Decisión</b>
H1: La estructura organizacional genera efectos positivos en la satisfacción del servidor público	0,698	0,000	Moderada	Soportado
H2: El sistema de recompensas de las organizaciones públicas generan efectos positivos en la satisfacción del servidor público	0,525	0,000	Moderada	Soportado
H3: La resolución de conflictos tiene efectos negativos en la toma de decisiones de las organizaciones	0,332	0,002	Baja	Soportado
H4: El desempeño entre colaboradores no es generado de manera positiva un 100% laboral.	0,093	0,390	Baja	No Soportado





H5: La efectividad en la toma de decisiones organizacional ha generado efectos positivos en la productividad.	0,692	0,000	Moderada	Soportada
H6: Los incentivos ha generado efectos positivos en el desempeño laboral.	0,470	0,000	Moderada	Soportado
H7: Las discusiones abiertas ha generado efectos positivos en relación al compañerismo.	0,250	0,819	Baja	No Soportado
H8: Las políticas de la organización han generado efectos positivos en la satisfacción de los servidores públicos.	0,556	0,000	Moderada	Soportado

**Nota:** Elaboración propia

### Conclusiones

El desenlace de la investigación, concluyó que, el clima organizacional y la satisfacción laboral, se encontraron estrechamente relacionados entre sí. Prácticamente, la satisfacción laboral se concentra en estados emocionales positivos y negativos, bajo una perspectiva subjetiva de las experiencias laborales dentro de las organizaciones de los servidores públicos, es decir, el clima organizacional se concibe en la percepción interna sobre el ambiente que se genera entre los trabajadores.

La aplicación del modelo de la percepción del clima laboral elaborado por Litwin y Stringer, reflejó que el clima organizacional en los servidores públicos ha logrado un nivel de satisfacción alto. Sin embargo, hay que tomar en cuenta aspectos como el desempeño laboral y las recompensas hacia los trabajadores, las críticas positivas y negativas de forma interna y externa de la organización que permiten el mejoramiento y el éxito, la relación, y comprensión entre jefes y trabajadores para crear un agradable entorno laboral que tendrán efectos en la productividad de su cuerpo empresarial.

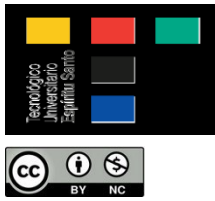
Finalmente, el clima organizacional en el ámbito de los servidores públicos de la provincia de Tungurahua ha demostrado que está relacionado directamente en las condiciones de las organizaciones. De este modo, la satisfacción laboral depende del grado de conformidad que los empleados sienten en su lugar de trabajo. Por lo tanto, un ambiente organizacional permitirá que el talento humano se pueda desarrollar y logre satisfacer sus necesidades individuales como también el de las organizaciones.

### Referencias Bibliográficas

Acosta U., B., & Venegas G., C. (2014). Clima Organizacional En Una Empresa Cervecera: Un Estudio Exploratorio. *Revista De Investigación En Psicología*, 13(1), 163.

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0

International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espíritu Santo

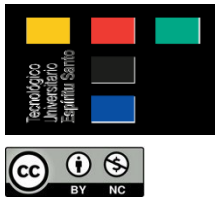


<https://doi.org/10.15381/Rinvp.V13i1.3744>

- Andrade, K., & Zuñiga, D. (2020). El Clima Organizacional Como Factor En La Satisfacción Laboral De Una Empresa De Servicios. *Revista Digital De Investigaciones & Negocios*, 68(1), 1–12. <http://dx.doi.org/10.1016/J.Ndteint.2014.07.001><https://doi.org/10.1016/J.Ndteint.2017.12.003><http://dx.doi.org/10.1016/J.Matdes.2017.02.024>
- Araya, M. (2019). *Satisfacción Laboral Y Clima Organizacional En Funcionarios De Atención Primaria De Salud De Una Comuna En Chile*. *Revista Médica De Risaralda [Revista En Internet] 2019 [Acceso 03 De Diciembre De 2021]*; 25(2): 84. 25(2), 84–89. <https://revistas.utp.edu.co/index.php/revistamedica/article/view/19311/16304>
- Bazalar Paz, M. Á., & Choquehuanca Saldarriaga, C. A. (2020). Clima Organizacional Y Satisfacción Laboral De Los Trabajadores De Universidad Nacional Del Callao. *Llamkasun*, 1(2). <https://doi.org/10.47797/Llamkasun.V1i2.12>
- Barajas, E. M. (2017). Análisis en la percepción del género entre clima organizacional y satisfacción laboral del sector industrial-Mexico. *Comunicación: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 8(2), 148-158.
- Cáceres, C., Altamirano, J. I., Benitez, V., Concha, M., Mac-Ginty, S., & Langer, Á. I. (2022). *Instrumentos Para Evaluar Bienestar En Adolescentes En Chile : Una Revisión Exploratoria Instruments To Evaluate Well-Being In Chilean Adolescent Population : A Scoping Review*. 19, 36–44.
- Cernas-Ortiz, D. A., Mercado-Salgado, P., & Davis, M. A. (2018). Perspectiva futura de tiempo, satisfacción laboral y compromiso organizacional: el efecto mediador de la autoeficacia, la esperanza y la vitalidad. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 34(1), 1-9.
- Chiang M., Hidalgo J., & Gómez N. (2021). *Efecto De La Satisfacción Laboral Y La Confianza Sobre El Clima Organizacional, Mediante Ecuaciones Estructurales*. *Revista De Ciencias De La Administración Y Economía [Internet] 2021 [Acceso 2 De Junio Del 2022]*; 11(2): 347-362. 11(22), 347–362. <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/retos/V11n22/1390-6291-Retos-11-22-00347.pdf>
- Cuadra, A., & Veloso, C. (2017). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum (Talca)*, 22(2), 40-56.
- Díaz, E., Bañuelos, J., Poblano, E., Reyes, R., & Alanís, J. (2020). Clima Organizacional Bajo El Modelo De Litwin Y Stringer, Perspectiva Psicosocial En Cies A.C. *Coloquio De Investigación Multidisciplinaria*, 8(1), 633–640. <https://doi.org/10.14423/Smj.0000000000000861>
- Fuentes, L., Errázuriz, M. C., Davison, O. A., & Cocio, A. (2019). Validación De Una Encuesta De Actitudes De Lectura En Estudiantes De Educación Básica. *Literatura Y Lingüística*, 2(39), 225–250.

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0

International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espiritu Santo

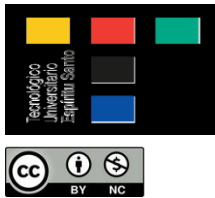


<https://doi.org/10.29344/0717621x.39.2012>

- González, Yanci, Cayero, & Martínez. (2022). *Análisis De La Satisfacción Laboral Percibida Por Los Trabajadores Pertenecientes Al Sector Deportivo : Una Revisión Sistemática Analysis Of Perceived Job Satisfaction By Workers Belonging To The Sport Sector : A Systematic Review*. 11(2), 134–154. <https://doi.org/10.24310/Riccafd.2022.V11i2.14311>
- Henry, O., & Bosire, D. (2019). Organisational Climate And Its Effects On Employee Performance. *International Journal Of Inovative Research And Advanced Studies (Ijiras)*, 6(1), 1–4.
- Hernández Gil, C., Agudelo Carvajal, D. J., & Valencia Trujillo, A. (2018). Estudio De Clima Organizacional En Una Pyme De Telecomunicaciones De Florencia, Caquetá, Colombia: Aproximación Al Modelo Litwin Y Stringer. *Revista Criterios 25-1*, 25(1), 39–59. <https://doi.org/10.31948/Rev.Criterios.25.1-Art-3>
- Juárez-Adauta, S. (2012). Clima Organizacional Y Satisfacción Laboral. *Rev Med Inst Mex Seguro Soc*, 50(3), 307–314.
- Litwin, G.H. and Stringer, R.A. (1966), *Organisational Climate Questionnaire, Hay group research into teacher effectiveness: A report by Hay McBer for the department of education an employment*.
- Ministerio de Trabajo. (2017). *Ley Organica De Transparencia Y Acceso A La Información Pública* (Vol. 53, Issue 9). [http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/35612/1/Trabajo\\_De\\_Titulacion.pdf](http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/35612/1/Trabajo_De_Titulacion.pdf)<https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/01/Guia-Methodologica-Ef.pdf><https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jap/article/viewfile/19239/18790>
- Moreta-Trujillo, A. O., & Velasco-Villavicencio, C. J. (2021). *El Clima Organizacional De La Prevención De Riesgos Laborales En La Gestión Pública . Retos Y Perspectivas The Organizational Climate Of Occupational Risk Prevention In Public Management . Challenges And Perspectives O Clima Organizacional Da Prevenção De*. 6(7), 845–854. <https://doi.org/10.23857/Pc.V6i7.2891>
- Ozdoba, P., Dziurka, M., Pilewska-Kozak, A., & Dobrowolska, B. (2022). Hospital Ethical Climate And Job Satisfaction Among Nurses: A Scoping Review. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 19(8). <https://doi.org/10.3390/Ijerph19084554>
- Padilla-Avalos, C.-A., & Marroquín-Soto, C. (2021). Enfoques De Investigación En Odontología: Cuantitativa, Cualitativa Y Mixta. *Revista Estomatológica Herediana*, 31(4), 338–340. <https://doi.org/10.20453/Reh.V31i4.4104>
- Pashanasi Amasifuen, B., Gárate Ríos, J., & Palomino Alvarado, G. Del P. (2021). Desempeño Laboral En Instituciones De Educación Superior: Una Revisión Latinoamericana De Literatura. *Comuni@cción*:

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0

International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espiritu Santo



*Revista De Investigación En Comunicación Y Desarrollo*, 12(3), 163–174.  
<https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.3.537>

- Prasad, K., Mangipudi, M., Muralidhar, B., & Vaidya, R. (2020). Organizational Climate, Opportunities, Challenges And Psychological Wellbeing Of The Remote Working Employees During The Pandemic. *International Journal Of Advanced Research In Engineering And Technology (Ijaret)*, 11(4), 372–389.  
<http://www.iaeme.com/Ijaret/index.asp?jtype=Ijaret&vtype=11&itype=4>  
<http://www.iaeme.com/Ijaret/issues.asp?jtype=Ijaret&vtype=11&itype=4>
- Rosiles Villalobos, A., Lugo Ramírez, L. A., Clara Zafra, M. Á., & Ramírez Dolores, C. A. (2020). Análisis estadístico de la relación entre clima laboral y satisfacción laboral: Caso de una dependencia gubernamental en Coatzacoalcos, México. *Aposta*, (86), 77-89.
- Simbron-Espejo, S. F., & Sanabria-Boudri, F. M. (2020). Liderazgo Directivo, Clima Organizacional Y Satisfacción Laboral Del Docente. *Cienciamatria*, 6(1), 59–83.  
<https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.295>
- Solano, A. (2003). Toma De Decisiones Gerenciales. *Tecnología En Marcha*, 16(3), 44–51.  
<http://site.ebrary.com/lib/bupeusp/docdetail.action?docid=10436512&p00=3>. Percepciones Y Proceso De Toma De Decisiones En Política Exterior
- Sonarita, G., Sudjarwo, S., & Hariri, H. (2019). Relationships Between Organizational Climate And Organizational Commitment: A Literature Review In The Asian Context. *International Journal Of Research And Innovation In Social Science*, 3(4), 2454–2501.  
[http://repository.lppm.unila.ac.id/15195/1/Relationships Between Organizational Climate And Organizational Commitment A Literature Review In The Asian Context.pdf](http://repository.lppm.unila.ac.id/15195/1/Relationships%20Between%20Organizational%20Climate%20And%20Organizational%20Commitment%20A%20Literature%20Review%20In%20The%20Asian%20Context.pdf)
- Susanti, E., & Indrati, B. (2022). Relationship between Organizational Climate and Teachers' Work Productivity. *Al'Adzkiya International of Education and Social (AIOES) Journal*, 3(2), 133-140.
- Terra, D. (2022). *Inventário De Socialização Organizacional: Confirmando Sua Validade E Consistência*. 12(1), 105–127.
- Torrecilla-Sánchez, E. M., Burguera-Condon, J. L., Olmos-Miguélañez, S., & Pérez-Herrero, M. H. (2018). Psychometric Analysis Of A Scale For Assessing Specific Competences In Tutoring And Educational Guidance. *Cultura Y Educacion*, 30(1), 38–70. <https://doi.org/10.1080/11356405.2017.1416742>
- Yuctor Álvarez, M., & Salazar-Duque, D. (2019). Análisis Del Clima Organizacional Y La Satisfacción Laboral En El Sector De Alojamiento. Caso Ciudades De Quito Y Cuenca. *Revista Interamericana De Ambiente Y Turismo*, 15(1), 82–92. <https://doi.org/10.4067/S0718-235x2019000100082>

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0

International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espíritu Santo