



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**Diseño para un plan de mejora de clima laboral para una oficina
técnica del Ministerio de Salud Pública del Guayas.**

AUTORES:

**Morán Soledispa, Fátima del Carmen
Suárez Quirumbay, Henry Manuel**

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

TUTORA:

Ing. Traverso Holguín, Paola Alexandra, Mgs.

**Guayaquil, Ecuador
02 de septiembre de 2026**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Morán Soledispa, Fátima del Carmen** y **Suárez Quirumbay, Henry Manuel**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de: Licenciado en Administración de Empresas.

TUTORA



Firmado electrónicamente por:
**PAOLA ALEXANDRA
TRAVERSO HOLGUIN**

f. _____

Ing. **Traverso Holguín, Paola Alexandra**, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Ec. **Pico Versoza Lucía**, Mgs

Guayaquil, a los 02 días del mes de septiembre del año 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Morán Soledispa Fátima del Carmen**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Diseño para un plan de mejora de clima laboral para una oficina técnica del Ministerio de Salud Pública del Guayas**, previa a la obtención del Título de: **Licenciada en Administración de Empresas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 02 días del mes de septiembre del año 2026

AUTOR (A)



Firmado electrónicamente por:
**FATIMA DEL CARMEN
MORAN SOLEDISPA**

f. _____

Morán Soledispa Fátima del Carmen

C.C: # 0922851647



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Suárez Quirumbay Henry Manuel**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Diseño para un plan de mejora de clima laboral para una oficina técnica del Ministerio de Salud Pública del Guayas**, previa a la obtención del Título de: **Licenciado en Administración de Empresas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 2 días del mes de septiembre del año 2026

AUTOR (A)



f. _____

Suárez Quirumbay Henry Manuel

C.C: #0924271034



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

Yo, Morán Soledispa, Fátima del Carmen

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Diseño para un plan de mejora de clima laboral para una oficina técnica del Ministerio de Salud Pública del Guayas**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 02 días del mes de septiembre del año 2026

AUTOR (A)



Firmado electrónicamente por:
**FATIMA DEL CARMEN
MORAN SOLEDISPA**

f. _____

Morán Soledispa, Fátima del Carmen

C.C: # 0922851647



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

Yo, Suárez Quirumbay, Henry Manuel

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Diseño para un plan de mejora de clima laboral para una oficina técnica del Ministerio de Salud Pública del Guayas**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 02 días del mes de septiembre del año 2026

AUTOR (A)



Validar documento en FirmadOT.
Firmado electrónicamente por:
**HENRY MANUEL SUAREZ
QUIRUMBAY**

f. _____

Suárez Quirumbay, Henry Manuel

C.C: #0924271034



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

REPORTE COMPILATIO

Número de palabras : 31'033
Tamaño del archivo original : 5.45 MB
Nombre del fichero : TT_Morán Fátima-Suarez Henry Revisión final.txt

Fecha de fin de análisis : 13 de agosto de 2020
Tipo de carga : interfece
Fecha de depósito : 13 de agosto de 2020
Depositarie : Paola Alexandra Traverso Holguín

ID : 08D2050103326099d2f0c64b74d6872f2a921d4
TT_Morán Fátima-Suarez Henry Revisión final

Textos sospechosos
3º



Compilatio Magister+ | UC20-EC- Universidad Católica de Santiago de Guayaquil
Informe de análisis

TUTORA



Firmado electrónicamente por:
**PAOLA ALEXANDRA
TRAVERSO HOLGUIN**

f. _____

Ing. Traverso Holguín, Paola Alexandra, Mgs.

AUTORES



Firmado electrónicamente por:
**FATIMA DEL CARMEN
MORAN SOLEDISPA**

f. _____

Morán Soledispa, Fátima del Carmen



Validar documento en FirmadOT.
Firmado electrónicamente por:
**HENRY MANUEL SUAREZ
QUIRUMBAY**

f. _____

Suárez Quirumbay, Henry Manuel

AGRADECIMIENTO

A pedes in terra ad siderium virsus, máxima griega, con la cual quisiera empezar estas palabras de agradecimiento profundo por lo que fui y por lo que soy, en este momento de tanta importancia no solo en lo personal sino en lo familiar. Estar logrando un paso más para mi objetivo inmediato que es la consecución de mi título de tercer nivel, involucra no solo el esfuerzo personal sino de todo mi círculo cercano, **que formó** una simbiosis mutualista cuyo resultado, en esta arista, es la culminación y presentación de mi tesis

A Dios por su infinito amor y misericordia, en las horas más sombrías, donde tuve que encontrar fuerzas por mis labores como trabajadora, madre y estudiante, nunca me abandonó y siempre puso ángeles en el camino que dieron luz, calma y proyección en esos, varios momentos, donde pensaba que me ganaría la desidia.

Como no recordar y pensar ahora en mis padres, esposo, tíos, hermanos, cuñadas, familia en general, cada uno de ellos, en esta etapa de mi vida, confiaron y brindaron su apoyo incondicional, fueron aliento en momentos difíciles y, los aplausos en cada avance. Nunca dudaron de mi determinación y capacidad para culminar esta etapa. En este punto, y de manera muy particular, mis dos hijos, Alexander y Sahian, los más sacrificados por mi decisión, pero a su vez, quienes estuvieron en la vanguardia del apoyo irrestricto a su madre.

Debo agradecer y reconocer el apoyo de mi compañero Henry, con el cual hicimos un buen equipo de trabajo y estudio, y su amistad desde el primer semestre es de gran valía. A nuestra tutora Mgs. Paola Traverso quien vio en nosotros potencial y exigía siempre dar lo mejor como estudiante y futuros profesionales.

Fátima del Carmen Morán Soledispa

AGRADECIMIENTO

Quiero comenzar agradeciendo a Dios por acompañarme en este camino, por darme fortaleza en los momentos difíciles y permitirme seguir adelante hasta alcanzar esta meta. Su guía y presencia fueron importantes para mantenerme firme ante los desafíos que se presentaron durante estos años de estudio.

A mi padre César William; mi esposa Mercedes; mis hijos, hermanos y demás familiares, por su amor, apoyo, paciencia y comprensión durante este proceso de aprendizaje. Gracias por estar conmigo en los momentos en que más lo necesité, por cada palabra de ánimo y por cada gesto que me ayudó a continuar hasta culminar este propósito.

Un agradecimiento especial a mi amiga Fátima Morán, con quien compartí esta etapa universitaria desde el primer semestre. Aunque no compartimos un aula de manera presencial, siempre pude contar con su amistad, apoyo y palabras de aliento, que hicieron más llevadera esta etapa.

A la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y a sus docentes, por los conocimientos y enseñanzas que contribuyeron a mi formación profesional. De manera especial, agradezco a la Msc. Paola Traverso Holguín, tutora de nuestro trabajo de titulación, por su orientación, paciencia y acompañamiento durante el desarrollo de esta investigación.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, de una u otra manera, estuvieron presentes durante este proceso. Sé que alcanzar esta meta ha sido fruto de mi esfuerzo y dedicación, pero también reconozco que el acompañamiento, la confianza y las palabras de quienes estuvieron a mi lado hicieron más llevadero este recorrido. A todos, mi más sincero agradecimiento.

Henry Manuel Suárez Quirumbay

DEDICATORIA

Yo dudé, pero hubo quienes, a pesar de aquello, no me dejaron desmoronar, esto es por Uds.

A Miguel, a mis hijos, quienes, con su apoyo, paciencia y amor, abrieron juntos el camino y hoy estamos a punto de finalizarlo.

Y mis ángeles, que en vida siempre me apoyaron y seguro, desde el cielo lo siguen haciendo, mi pensamiento y corazón con ustedes.

Fátima del Carmen Morán Soledispa

DEDICATORIA

Dedico ese trabajo, de manera especial a mi mamá Eleuteria Quirumbay Silvestre, porque, aunque ya no esté físicamente conmigo, sigue presente en mi vida, en mi corazón, en mis recuerdos y en todo lo que soy. Ella me enseñó a luchar, a no rendirme ante las dificultades, a levantarme después de cada caída y, sobre todo, a valorar siempre a la familia. Muchas de esas enseñanzas me acompañaron durante mis años de estudio y se convirtieron en una fuente de fortaleza para seguir adelante y alcanzar esta meta.

También dedico este logro a mí mismo, por la constancia y el compromiso que mantuve durante estos años de formación. Culminar esta etapa representa una satisfacción personal y, al mismo tiempo, la confirmación de que los propósitos que nos trazamos pueden convertirse en realidad cuando los asumimos con dedicación y convicción.

Mi gratitud infinita al todopoderoso, por acompañarme y sostenerme en cada momento de esta experiencia, por darme fortaleza cuando las circunstancias pusieron a prueba mi voluntad y por permitirme continuar con fe y esperanza hasta hacer realidad este anhelado propósito.

Este momento representa para mí mucho más que la culminación de mis estudios; es el reflejo de las personas, enseñanzas y experiencias que han dejado huella en mi vida. Por ello, guardo este momento con profunda gratitud y lo recibo como un motivo para continuar creciendo, aprendiendo y honrado todo aquello que me ha permitido ser quien soy.

Henry Manuel Suárez Quirumbay



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs
DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Ec. Coello Cazar David Mgs
COORDINADOR DEL ÁREA

f. _____

Ing. Bajaña Villagómez Yanina Shegia Ph.D.
OPONENTE

Tabla de Contenidos

Introducción	2
Fórmulación del Problema	3
Antecedentes	3
Contextualización del Problema	7
Justificación.....	13
Objetivos	14
Objetivo General	14
Objetivos Específicos.....	14
Preguntas de investigación.....	14
Limitación	15
Delimitación.....	15
Capítulo 1 Marco Teórico	16
Marco Teórico	16
Teoría X y la Teoría Y de McGregor.....	16
Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert	17
Teoría de los Eventos Afectivos	20
Teoría de Herzberg.....	23
Marco Conceptual	25
Clima Laboral.....	25
Modelos para medir el Clima Laboral.	31
Planes de Mejoras	33
Entorno BANI.....	34
Entorno VUCA	34
Marco Referencial.....	35
Estudios Comparables.....	35
Marco Legal	41

Constitución de la República	41
Código de Trabajo.....	42
Ley Orgánica de Servicios Públicos	42
Reglamento General A La Ley Orgánica Del Servicio Público	42
Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2018-0138 Expedir la Norma Técnica para Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional del Servicio Público.....	43
Decreto Ejecutivo No. 222 de 18 de noviembre de 2025.	45
Ley para Prevenir y Erradicar la Violencia Contra Las Mujeres.	46
Ley Orgánica Reformatoria Para La Erradicación De La Violencia Y El Acoso En Todas Las Modalidades De Trabajo	46
Ley Orgánica para la Igualdad Salarial entre Mujeres y Hombres	49
Ley Orgánica para Impulsar la Economía Violeta.....	50
Identificación de las Variables y Relación de Variables.....	51
Capítulo 2 Metodología	56
Tipo de Enfoque de Investigación.....	56
Alcance.....	56
Diseño de Investigación.	57
Corte de Tiempo.....	57
Población.....	58
Muestra.....	62
Instrumento	65
Encuesta	65
Levantamiento de Datos.....	70
Herramientas y Procesamiento de Datos.....	70
Capítulo 3 Resultados	73
Resultados de la Investigación	73
Análisis General del Indicador de Clima Laboral.....	73
Análisis por Componentes Evaluados del Clima Laboral.....	74

Análisis Estratificado de los Resultados	77
Hallazgos Principales	81
Principales Fortalezas del Clima Laboral	81
Principales Oportunidades de Mejoras del Clima Laboral	82
Capítulo 4 Propuesta	83
Propuesta	83
Descripción de la Propuesta	83
Objetivos de la propuesta	83
Objetivos específicos	83
Criterios para la Priorización del Plan	84
Diseño del Plan de Mejora	85
Fases de Implementación	88
Seguimiento y Evaluación.....	89
Recursos y Viabilidad de la Propuesta.....	92
Conclusiones	93
Recomendaciones.....	95
Referencias.....	97
Apéndices.....	102

Lista de Tablas

Tabla 1	Perfiles organizacionales y características	18
Tabla 2	Resumen de Citas Referenciales (parte a).....	38
Tabla 3	Resumen de Citas Referenciales (parte b)	39
Tabla 4	Resumen de Citas Referenciales (parte c).....	40
Tabla 5	Matriz de Operacionalización de las Variables (parte a)	52
Tabla 6	Matriz de Operacionalización de las Variables (parte b)	53
Tabla 7	Matriz de Operacionalización de las Variables (parte c)	54
Tabla 8	Matriz de Operacionalización de las Variables (parte d)	55
Tabla 9	Población objetiva de la Oficina Técnica de Salud del Guayas.....	58
Tabla 10	Población objetiva de la Oficina Técnica de Salud del Guayas (Parte a) .	59
Tabla 11	Población objetiva de la Oficina Técnica de Salud del Guayas (Parte b) .	60
Tabla 12	Población objetiva de la Oficina Técnica de Salud del Guayas (Parte c) .	61
Tabla 13	Parámetro de la fórmula del muestreo estratificado.....	62
Tabla 14	Cálculo de la muestra en Excel	63
Tabla 15	Distribución de la muestra por establecimiento	64
Tabla 16	Distribución de la muestra por nivel jerárquico.....	64
Tabla 17	Otros factores a considerar - Condición Laboral	65
Tabla 18	<i>Otros factores a considerar - Rango RMU</i>	65
Tabla 19	Escala de respuesta.....	66
Tabla 20	Sección Liderazgo	68
Tabla 21	Sección Compromiso	69
Tabla 22	Sección Entorno de Trabajo.	69
Tabla 23	Percepción del Clima Laboral.....	70
Tabla 24	Agrupación de respuestas para la interpretación.....	71
Tabla 25	Escala de interpretación del Indicador de Clima Laboral	72
Tabla 26	Resultados del Indicador de Clima Laboral	73
Tabla 27	Resultados de las preguntas relacionadas al componente de Liderazgo (parte a).....	74
Tabla 28	Resultados de las preguntas relacionadas al componente de Compromiso	75
Tabla 29	Resultados de las preguntas relacionadas al componente de Entorno de Trabajo	76

Tabla 30	Resultados de las preguntas relacionadas a la percepción general del clima laboral.....	77
Tabla 31	ICL por establecimiento	78
Tabla 32	ICL por Nivel Jerárquico	79
Tabla 33	ICL global por condición laboral	79
Tabla 34	ICL por Global por rango de RMU	80
Tabla 35	ICL Global por Grupo de cargo	80
Tabla 36	Aspectos relevantes del diagnóstico	81
Tabla 37	Principales aspectos por fortalecer.....	82
Tabla 38	Criterio de priorización	84
Tabla 39	<i>Base diagnóstica del plan de mejora</i>	84
Tabla 40	<i>Plan de Mejoras</i>	85
Tabla 41	<i>Estrategia 1</i>	85
Tabla 42	<i>Estrategia 2</i>	86
Tabla 43	<i>Estrategia 3</i>	86
Tabla 44	<i>Estrategia 4</i>	87
Tabla 45	<i>Estrategia 5</i>	87
Tabla 46	<i>Estrategia 6</i>	88
Tabla 47	<i>Fase de implementación</i>	88
Tabla 48	<i>Indicador de seguimiento</i>	89
Tabla 49	<i>Diagrama de Gantt del Plan de Mejora de Clima Laboral (parte a)</i>	90
Tabla 50	<i>Diagrama de Gantt del Plan de Mejora de Clima Laboral (parte b)</i>	91
Tabla 51	<i>Recursos y viabilidad de la propuesta</i>	92

Lista de Figuras

Figura 1	Cobertura de la Coordinación Zonal 8 de salud	9
Figura 2	Resultados de la medición del clima laboral del 2016 al 2018	10
Figura 3	Resultados de la medición del clima laboral del 2019 al 2021	11
Figura 4	Árbol del problema	12
Figura 5	Factores de la percepción individual del clima organizacional	19
Figura 6	Variables que determinan las características de una organización.....	20
Figura 7	Estructura macro de la TEA	21
Figura 8	Efecto de los factores higiénicos y los motivacionales	24
Figura 9	Factores que producen satisfacción o insatisfacción	25
Figura 10	Dimensiones del clima laboral (parte a)	27
Figura 11	Dimensiones del clima laboral (parte b).....	28
Figura 12	Componentes y resultados del clima laboral	29
Figura 13	Beneficios de la evaluación del clima laboral	31
Figura 14	Estrategias de Planes de Mejoras.....	33
Figura 15	Fórmula del muestreo estratificado	62
Figura 16	Cálculo de la muestra en fórmula	63

Lista de Apéndice

Apéndice 1 Carta de Autorización	102
---	-----

Resumen

La investigación tuvo como objetivo diseñar un plan de mejora del clima laboral para una Oficina Técnica del Ministerio de Salud Pública del Guayas, a partir del diagnóstico de la percepción de sus servidores sobre liderazgo, compromiso y entorno de trabajo. El estudio se sustentó en la Teoría X y Y de McGregor, la Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert, la Teoría de los Eventos Afectivos y la Teoría de Motivación e Higiene de Herzberg. Se aplicó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, exploratorio, descriptivo y de corte transversal. La población estuvo conformada por 398 servidores públicos y se determinó una muestra probabilística estratificada de 196 participantes. El Indicador de Clima Laboral alcanzó 63,09 %, correspondiente a la categoría Aceptable. El compromiso obtuvo 68,15 % y el liderazgo 66,43 %, mientras que el entorno de trabajo registró 53,44 %, ubicándose en categoría Regular. Las principales fortalezas fueron la identificación institucional, la colaboración entre compañeros y la confianza en la jefatura; las mayores brechas se relacionaron con instalaciones, carga laboral, comunicación de cambios, equilibrio trabajo-vida, retroalimentación y manejo de conflictos. Con base en estos resultados, se estructuró un plan de mejora con acciones priorizadas para fortalecer condiciones físicas y organizativas, comunicación interna, liderazgo, reconocimiento, participación y desarrollo. La propuesta incorporó responsables, indicadores, metas, frecuencias, evidencias de cumplimiento, fases de implementación y mecanismos de seguimiento, con el propósito de facilitar una ejecución progresiva, evaluar su efectividad y orientar futuras mediciones hacia niveles superiores de clima laboral en toda la institución.

Palabras Clave: clima laboral; liderazgo; compromiso organizacional; entorno de trabajo; servidores públicos; plan de mejora.

Abstract

This research aimed to design a workplace climate improvement plan for a Technical Office of the Ministry of Public Health of Guayas, based on the diagnosis of employees' perceptions regarding leadership, commitment, and the work environment. The study was supported by McGregor's Theory X and Theory Y, Rensis Likert's Organizational Climate Theory, Affective Events Theory, and Herzberg's Motivation-Hygiene Theory. A quantitative approach was applied, using a non-experimental, exploratory, descriptive, and cross-sectional design. The population consisted of 398 public servants, from which a stratified probabilistic sample of 196 participants was determined. The estimated Workplace Climate Indicator reached 63.09%, corresponding to the Acceptable category. Commitment obtained 68.15% and leadership 66.43%, while the work environment reached 53.44%, placing it in the Regular category. The main strengths identified were institutional identification, collaboration among colleagues, and trust in immediate supervisors. The main gaps were related to facilities, workload, communication of organizational changes, work-life balance, feedback, and conflict management. Based on these findings, an improvement plan was structured with prioritized actions aimed at strengthening physical and organizational conditions, internal communication, leadership, recognition, participation, and professional development. The proposal also incorporated responsible parties, indicators, targets, monitoring frequencies, evidence of compliance, implementation phases, and follow-up mechanisms, with the purpose of facilitating progressive execution, evaluating effectiveness, and guiding future workplace climate assessments toward higher performance levels throughout the institution.

Keywords: *workplace climate; leadership; organizational commitment; work environment; public servants; improvement plan*

Introducción

En Ecuador se han generado avances importantes en la propuesta de políticas para proteger al talento humano. La creación de normativas oficiales, como el manual de políticas de salud en el trabajo impulsado por el Estado, le ha permitido al país asumir el reto de fomentar espacios laborales saludables, prevenir riesgos y cuidar el bienestar general de la población trabajadora (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2019). Sin embargo, llevar estas directrices del papel a la práctica dentro de las instituciones públicas sigue siendo un desafío enorme.

A pesar de estas políticas, las investigaciones locales han evidenciado que, en el sector público, y especialmente en las dependencias de salud, el personal suele enfrentarse a cargas de trabajo excesivas, falta de recursos adecuados y deficiencias en el estilo de liderazgo de sus superiores. Estos inconvenientes generan un ambiente de trabajo tenso y un desgaste emocional que termina apagando la motivación de los servidores. A la larga, esta falta de comodidad no solo baja el rendimiento del equipo, sino que afecta directamente la forma en la que se atiende a los usuarios y ciudadanos (Zambrano, 2022).

Se ha comprobado que el desempeño de una persona no depende únicamente de sus conocimientos técnicos, sino de cómo se siente tratada y valorada por su institución. Cuando existe un entorno de compañerismo, confianza y comunicación abierta, la eficiencia del trabajo sube de forma natural (Ortiz et al., 2025). Por este motivo, resulta indispensable tener un programa de clima laboral para la Oficina Técnica del Ministerio de Salud Pública, para entender sus fallas y construir estrategias reales que devuelvan la motivación a su personal y mejoren el servicio brindado a la comunidad.

Por lo expuesto, la presente investigación inicia con una revisión bibliográfica relacionada con el clima laboral y su impacto en la productividad de las organizaciones, siendo el primer capítulo el que recoge el marco teórico de la investigación, el cual busca fundamentar teórica y conceptualmente todos los elementos vinculados con el clima laboral y cómo estos inciden directamente en el desempeño organizacional.

En el segundo capítulo, de carácter metodológico, se detalla el paso a paso para identificar los factores concretos que están afectando el clima laboral dentro de la Oficina Técnica del Ministerio de Salud Pública del Guayas. Para dicho fin, toma en cuenta la combinación de diseños, tipo de investigación, enfoque y técnicas e

instrumentos de recopilación de información aplicable a la población objetiva. Lo antes dicho, busca diagnosticar el efecto real que tienen dichos factores sobre el clima laboral del talento humano que conforma la entidad.

El tercer capítulo aborda el análisis de los resultados obtenidos en el diagnóstico para, a partir de ellos, proponer estrategias claras y aplicables orientadas a fortalecer el clima laboral, elevar la motivación y mejorar el desempeño del personal. Finalmente, se establecen las conclusiones y recomendaciones derivadas de todo el trabajo de investigación.

Formulación del Problema

Antecedentes

Para entender los problemas en el ambiente de trabajo dentro del sector salud, es muy útil observar primero el panorama general de América Latina y el Caribe. Los reportes recientes de organismos internacionales advierten que los trabajadores de la región todavía arrastran las consecuencias de una recuperación económica muy lenta y lidian con altos niveles de empleo informal. Esta situación genera un clima de inestabilidad que afecta directamente la tranquilidad y el bienestar emocional de las personas. Al estar sometidos a estas presiones externas, los empleados de distintos sectores, incluyendo a quienes laboran en las dependencias públicas, ven disminuida su capacidad de respuesta y su motivación en el trabajo de todos los días (Organización Internacional del Trabajo, 2025).

Dentro de este contexto regional, el sector de la salud pública presenta sus propios retos y carencias. Al revisar cómo se sienten los trabajadores sanitarios en diferentes países de Latinoamérica, se encuentra un malestar muy común. Una investigación que recopiló y analizó decenas de artículos científicos publicados entre 2019 y 2022 demostró que una gran parte del personal médico y administrativo siente que trabaja en un ambiente bastante negativo. Este descontento generalizado frena el buen desempeño de los equipos y afecta directamente la manera en que se atiende a los pacientes (Medina et al., 2023).

Ante esta realidad, los mismos informes sugieren que a los gobiernos y empresas ya no les basta con enfocarse en crear puestos de trabajo, sino que deben garantizar que esos espacios sean de calidad. Las organizaciones tienen el gran reto de modernizar sus formas de gestión interna para proteger verdaderamente a su personal. Cuidar la salud mental, evitar la sobrecarga y ofrecer un trato justo se han convertido en pasos indispensables. Los expertos concluyen que, si las instituciones quieren

mantenerse operativas y brindar buenos servicios a la ciudadanía, tienen que invertir tiempo y recursos en mejorar las condiciones diarias en las que su gente desarrolla sus tareas (Organización Internacional del Trabajo, 2025).

Además, las razones detrás de esta incomodidad en los hospitales y centros de salud latinoamericanos son muy claras y se repiten constantemente. Los investigadores identificaron que los bajos salarios, la falta de reconocimiento y el liderazgo deficiente son las principales causas de la desmotivación. Cuando los jefes no se comunican bien o toman decisiones sin consultar a sus equipos, el personal se agota y pierde el interés por mejorar. Por ello, el estudio sugiere que crear un espacio donde se valore el esfuerzo y exista una comunicación abierta es vital, no solo para retener a los buenos profesionales, sino también para que las instituciones funcionen como deben (Medina et al., 2023).

Además, en escenarios caracterizados por la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, conocidos como entornos VUCA, el liderazgo adquiere especial importancia debido a la necesidad de orientar a los equipos frente a cambios constantes y situaciones difíciles de prever. Sin embargo, puede existir una brecha entre los conocimientos teóricos sobre liderazgo y su aplicación práctica, especialmente cuando quienes ejercen funciones de dirección presentan dificultades para adaptarse, responder con agilidad o tomar decisiones oportunas. Estas limitaciones pueden reflejarse en problemas de organización y coordinación, escasa delegación de responsabilidades, poca capacidad para generar nuevas ideas y una limitada atención a las necesidades de los integrantes del equipo, lo que puede debilitar las relaciones internas, convirtiendo al liderazgo en un factor que requiere ser analizado por su incidencia en las condiciones del ambiente laboral (Canizales, 2025).

De modo similar, desde 2020, el entorno BANI, caracterizado por fragilidad, ansiedad, no linealidad e incomprensibilidad, ha generado nuevos retos para las organizaciones y la gestión del talento humano. Estas condiciones exigen mayor capacidad de adaptación, liderazgo resiliente y una adecuada gestión del cambio, debido a que la incertidumbre puede afectar la percepción de los colaboradores sobre su entorno de trabajo y su vinculación con la organización (García, 2022).

Al revisar lo que sucede específicamente en Ecuador, se nota que el Estado ha tratado de tomar medidas mediante la creación de directrices nacionales. Un ejemplo claro de esto es el manual de políticas de salud en el trabajo, diseñado para aplicarse en el periodo de 2019 a 2025. Para armar este documento, las autoridades hicieron un

diagnóstico profundo en el que detectaron los problemas más graves que sufren los trabajadores formales e informales en el país. Se dieron cuenta de que existen altos niveles de ausentismo por enfermedades asociadas a la labor diaria y que falta mucha promoción de hábitos saludables dentro de las oficinas y dependencias públicas (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2019).

Para tener una idea más exacta de cómo funciona esto en la práctica, otro estudio en Ecuador analizó miles de encuestas de clima laboral utilizando programas informáticos y visualización de datos. Al juntar la información de trabajadores de los sectores público y privado, los autores lograron medir matemáticamente en qué punto el mal ambiente empieza a dañar el trabajo diario. Descubrieron un dato muy revelador: cuando la satisfacción del personal cae por debajo de un sesenta y cinco por ciento, el rendimiento de esas personas se vuelve casi de inmediato insuficiente. Hay un límite de tolerancia al malestar, y una vez que se cruza, la productividad se desploma (Instituto Superior Universitario O'Higgins, 2024).

Por el contrario, cuando las organizaciones se preocupan de verdad por mantener un ambiente sano, los resultados cambian para bien. Un clima positivo funciona como un impulso natural para que los empleados se comprometan mucho más con sus tareas diarias. Sentirse respaldado y tener buenas relaciones con los compañeros eleva la eficiencia en todos los niveles. La recomendación de estos autores es muy práctica para cualquier oficina gubernamental: invertir en la motivación y la comodidad del equipo no es un gasto secundario, sino la estrategia más segura para cumplir las metas y aprovechar mejor los recursos (Ortiz et al., 2025).

Para solucionar esto, la política pública propone que debe haber un esfuerzo conjunto entre los directivos y los trabajadores, formando comités que vigilen el bienestar en cada lugar de trabajo. Asimismo, las leyes ecuatorianas indican así que mejorar el ambiente laboral es una obligación compartida, totalmente necesaria para tener espacios donde el personal se sienta seguro de manera física y psicológica (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2019).

Un factor que no se puede ignorar al hablar del ambiente de trabajo en las dependencias de salud es el fuerte golpe emocional que dejaron las recientes crisis sanitarias. Una investigación llevada a cabo en una clínica privada de la provincia de Pichincha se dedicó a comparar cómo cambió el ánimo de los empleados entre los años 2019, 2022 y 2023. Al encuestar a casi cien trabajadores de distintas áreas, se vio que el estrés provocado por los confinamientos dañó casi por completo el buen ambiente

que se tenía antes. Elementos como el trabajo en equipo, la comunicación con los líderes y el sentido de pertenencia se vieron seriamente afectados por la sobrecarga y la incertidumbre constante (Hidalgo, 2025).

Toda esta suma de presiones tiene un efecto directo en cómo los trabajadores perciben su calidad de vida dentro de las dependencias médicas. Con el fin de medir esto, un grupo de investigadores encuestó a más de seiscientos servidores de la salud en hospitales públicos de la zona sur del país, abarcando desde médicos hasta personal administrativo y de apoyo. Utilizando un cuestionario estandarizado que mide la satisfacción en el trabajo, los resultados mostraron un panorama bastante complejo. Más de la mitad de los participantes confesó tener una calidad de vida laboral baja, sintiendo que sus tareas les quitan demasiado tiempo personal y teniendo problemas para sentirse plenamente integrados a sus equipos (Astudillo et al., 2025).

Además de afectar la vida personal, las malas condiciones físicas y organizativas perjudican directamente la forma en que los profesionales sacan adelante su trabajo. Un estudio llevado a cabo en hospitales públicos de Ecuador se propuso comprobar con datos estadísticos si realmente el entorno cambia el desempeño del personal. Al entrevistar a ciento veinticinco trabajadores y cruzar sus respuestas, se confirmó lo que muchos suponían: existe una conexión real y muy clara entre laborar en un buen espacio y hacer bien las tareas. Si la dependencia tiene buena infraestructura y existe un clima de compañerismo, el servidor público es mucho más eficiente en su jornada. Por el contrario, si las instalaciones están deterioradas, no hay apoyo de los superiores o las relaciones entre los propios compañeros son malas, la atención que recibe el ciudadano pierde mucha calidad (Zambrano, 2024).

Todo lo que ocurre a nivel interno en los establecimientos de salud, finalmente, termina notándolo la ciudadanía que acude en busca de un servicio. Prueba de ello es una investigación muy práctica realizada en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en Jipijapa, orientada a examinar cómo se relacionaba el clima laboral de los trabajadores con la satisfacción de las personas afiliadas. Casi cuatrocientos usuarios fueron encuestados, y el personal, entrevistado. De ahí surgió un hallazgo llamativo, mientras los empleados aseguraban llevarse bien entre ellos y confiar en sus compañeros de área, los pacientes describían una frustración considerable. Lo difícil que resultaba agendar una cita con rapidez, y la falta de claridad en la información recibida, eran los principales motivos de queja entre los usuarios. Ahí queda comprobado, entonces, que un buen plan de mejora del clima laboral debe estar

directamente conectado con la agilidad del servicio que se ofrece al público. La motivación y el buen trato del talento humano, de esa manera, terminan reflejándose en una atención rápida, profesional y útil para la sociedad (García, 2024).

Contextualización del Problema

El ambiente de trabajo constituye, sin lugar a duda, un factor determinante dentro de las instituciones de servicio, por lo cual la calidad de la atención brindada, así como el compromiso que asume el personal, dependen en gran medida de ese factor. Además, numerosos establecimientos presentan fallas en la comunicación interna y reconocen poco el esfuerzo diario de sus empleados. Detrás de esas dos carencias suele esconderse una administración distante de las necesidades reales de los trabajadores. De la misma manera, la motivación decae cuando falta el respaldo institucional adecuado, y con ella se agrava la tensión entre las exigencias del trabajo y la vida personal de cada colaborador, de ahí la necesidad de disponer de un espacio real de respaldo, orientado a preservar el bienestar del equipo (Trujillo, 2025).

La inestabilidad en el empleo y la falta de oportunidades de crecimiento causan, de la misma manera, preocupación dentro de los equipos de trabajo, afectando así la productividad y alterando la rutina de las operaciones. Esto se debe a que, en los lugares de trabajo, los trabajadores suelen sentir incertidumbre sobre su futuro cuando no ven opciones para ascender. Por esta razón, se requiere un manejo adecuado del talento humano que permita mantener el rendimiento esperado. Los efectos de estos problemas, además, van más allá del individuo, pues provocan un aumento en la rotación del personal, así como retrasos y fallas en el cumplimiento de las metas institucionales (Luzuriaga et al., 2024).

Existen varios factores que afectan el estado psicosocial de los trabajadores, incluso cuando la institución tiene una estructura formal. Entre estos problemas resaltan la poca comunicación entre los jefes y el personal a su cargo, la falta de incentivos frente a la cantidad de tareas y el bajo apoyo emocional. A esto se suman las decisiones impuestas que limitan la participación del trabajador; además del aislamiento entre departamentos y la ausencia de reconocimientos por el trabajo bien hecho. Este tipo de dirección deficiente genera frustración y altera la convivencia diaria en la entidad (Naula et al., 2025).

Otro aspecto a considerar es el manejo autoritario y la poca empatía dañan la confianza de los grupos de trabajo. Cuando los jefes toman decisiones de forma impuesta o muestran preferencias, el ambiente laboral se vuelve más vulnerable a los

conflictos. Este problema crece cuando los directivos no logran mediar en las diferencias del equipo; se crea entonces un espacio con divisiones y poca colaboración. Ante este escenario, los empleados prefieren trabajar de forma aislada para evitar inconvenientes, lo que demuestra que la falta de habilidades interpersonales en la gerencia impide construir un espacio productivo (Gualotuña, 2022).

La falta de condiciones adecuadas de trabajo repercute en el estado físico y mental del personal, un aspecto muy visible en el sector de la salud. Cuando no hay un sistema de apoyo claro, sube el riesgo de presentar estrés y fatiga frente a la atención diaria de los pacientes. Este problema tiene su origen en un manejo limitado de los recursos humanos y en la ausencia de recompensas justas frente al desgaste propio de la medicina. Entregar incentivos y ofrecer estabilidad en los puestos es un paso básico para reducir la falta de interés y lograr que los equipos sanitarios permanezcan en la institución (Satama, 2024).

De la misma manera, el exceso de trabajo, sumado a la falta de incentivos, dificulta la capacidad de respuesta en las dependencias públicas. Las instituciones muchas veces no cuentan con el personal suficiente y acumulan requerimientos administrativos; esto ocasiona altos niveles de cansancio en los servidores. Esta carga de tareas retrasa el cumplimiento de las metas y limita las opciones de capacitación. Como resultado, el empleado realiza sus labores por simple obligación, pierde el interés por su lugar de trabajo y la atención a los usuarios pierde eficiencia (Guamán, 2025).

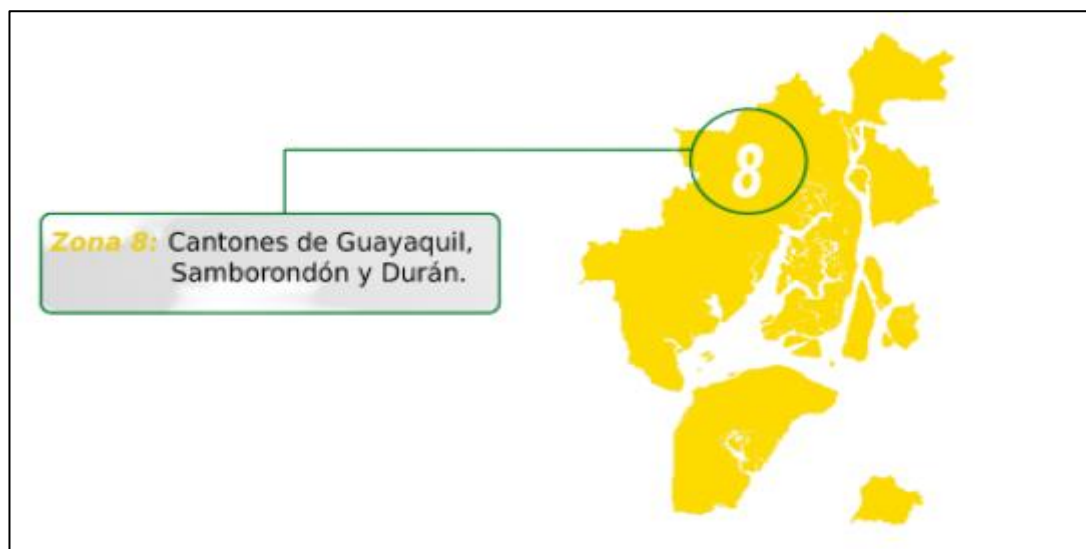
Cuando ese desgaste diario no se atiende, los trabajadores pueden desarrollar problemas mucho más severos, como el conocido síndrome del trabajador quemado o burnout. Un estudio realizado en un centro de salud público de la zona de Tabacundo buscó dimensionar precisamente esta situación, para lo cual se evaluó a la totalidad de su personal. Cuestionarios psicológicos, revisión de condiciones laborales, ambos instrumentos confirmaron algo similar. Las jornadas extenuantes, sumadas a la dificultad para separar la vida familiar de las obligaciones laborales, generan un agotamiento extremo entre los trabajadores. El personal que atiende directamente al público y a los pacientes es, sobre todo, el que termina sintiéndose sin energía para continuar (Universidad de las Américas, 2025).

Esta realidad también adquiere relevancia en la Coordinación Zonal 8 de Salud, cuya cobertura comprende los cantones de Guayaquil, Durán y Samborondón y alcanza una población aproximada de 3.424.977 habitantes (Ministerio de Salud

Pública, 2025). La magnitud territorial y poblacional bajo su ámbito de gestión supone una importante responsabilidad institucional, por lo que las condiciones internas en las que el personal desarrolla sus actividades cobran especial importancia.

Figura 1

Cobertura de la Coordinación Zonal 8 de salud



Nota. Tomado de *Rendición de Cuentas 2025*, por Ministerio de Salud Pública, 2025. Ecuador

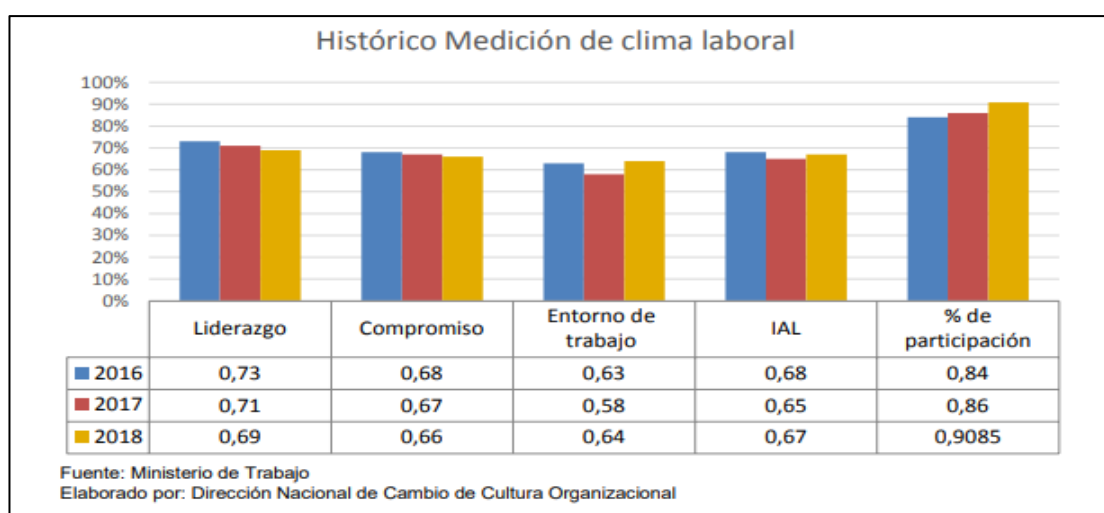
En la normativa aplicable al sector público encuentra respaldo, además, la importancia de analizar estas condiciones. El Ministerio del Trabajo, mediante el Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0138, expedido el 14 de junio de 2018 y publicado en el Registro Oficial No. 277 del 5 de julio del mismo año, estableció disposiciones técnicas y operativas para evaluar el clima laboral y la cultura organizacional, con énfasis en el mejoramiento continuo del ambiente institucional. Tres componentes centrales contemplan el modelo, liderazgo, compromiso y entorno de trabajo, junto con una escala de valoración que clasifica los resultados como excelente entre 90,01 y 100,00, muy bueno entre 75,01 y 90,00, aceptable entre 60,01 y 75,00, regular entre 40,01 y 60,00, y deficiente cuando el resultado es inferior a 40,00 (Ledesma, 2018). Reconocer aquellos componentes que no alcanzan los niveles más favorables, y que por lo tanto requieren mayor atención dentro de las instituciones públicas, eso es lo que permite finalmente esta estructura.

Los resultados institucionales dejan ver, con claridad, la existencia de aspectos susceptibles de mejora. En una de las mediciones efectuadas, el índice de ambiente laboral del Ministerio de Salud Pública alcanzó un 67 %, cifra que corresponde a la categoría "aceptable". Esa valoración no representa una condición crítica. Tampoco

alcanza, sin embargo, los niveles de "muy bueno" o "excelente". Ahí queda evidenciada la presencia de subfactores que debían fortalecerse, o al menos mantenerse en el tiempo. El histórico correspondiente al periodo 2016-2018 permite observar, por su parte, la evolución de estos resultados bajo el Modelo de Medición de Clima Laboral del Ministerio del Trabajo. Un aspecto sujeto a seguimiento constante dentro de la institución, eso ha sido el ambiente laboral a lo largo de ese recorrido (Ministerio de Salud Pública, 2019).

Figura 2

Resultados de la medición del clima laboral del 2016 al 2018

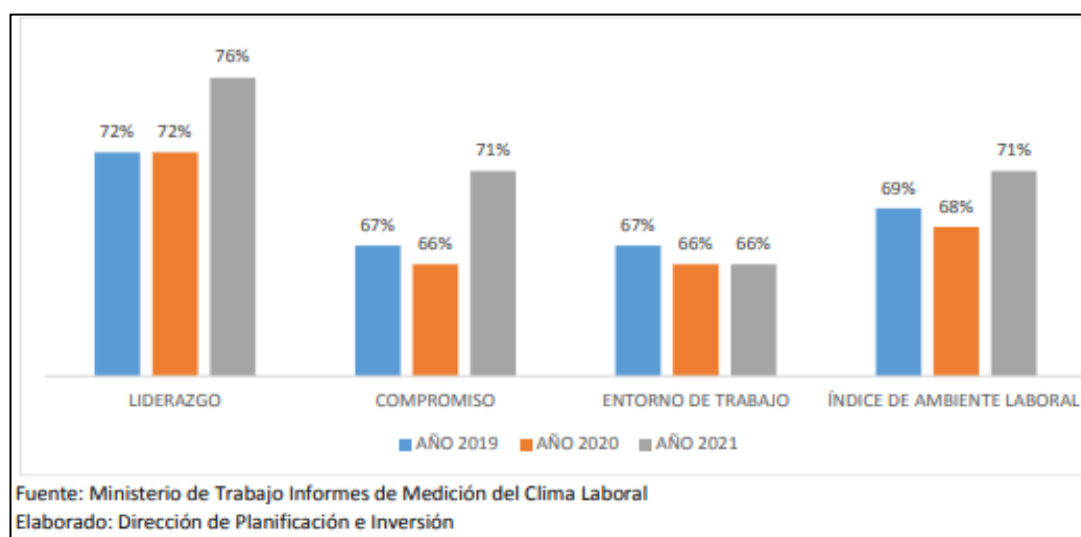


Nota. Tomado de *Plan Estratégico Institucional 2019-2021*, por Ministerio de Salud Pública, 2019. Quito. Ecuador.

Esta situación continuó observándose en mediciones posteriores. Entre 2019 y 2020, el resultado general del clima laboral presentó una reducción de un punto porcentual, comportamiento relacionado principalmente con disminuciones similares en los componentes de compromiso y entorno de trabajo. La variación fue limitada, y la institución conservó la valoración de "aceptable", aunque los resultados muestran que dichos componentes todavía presentaban oportunidades de fortalecimiento. Entre 2020 y 2021, por su parte, el índice de ambiente laboral aumentó tres puntos porcentuales, con mejoras registradas en liderazgo y compromiso, mientras que el entorno de trabajo se mantuvo alrededor del 66% (Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica, 2023). El Ministerio de Salud Pública continuó, en consecuencia, dentro de la categoría "aceptable", lo que evidencia que las mejoras alcanzadas no fueron suficientes para ubicar el clima laboral en niveles superiores de valoración.

Figura 3

Resultados de la medición del clima laboral del 2019 al 2021



Nota. Tomado del *Plan Estratégico Institucional 2021 - 2025*, por Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica, 2023. MSP. Quito Ecuador.

La necesidad de continuar prestando atención al clima laboral también se evidencia en información institucional más reciente. De acuerdo con el Informe Ejecutivo del Ministerio de Salud Pública de 2025, en el marco del Objetivo Estratégico Institucional OEI 7, relacionado con el incremento de la eficiencia institucional, la medición del clima laboral alcanzó una participación del 95,3 %, correspondiente a 855 servidores públicos de la provincia del Pichincha (Ministerio de Salud Pública, 2026). Más allá del elevado nivel de participación, los resultados permitieron reconocer áreas en las que era necesario aplicar estrategias dirigidas a mejorar el ambiente de trabajo. Esto evidencia que persisten aspectos internos que requieren fortalecimiento para favorecer el compromiso de los servidores, su identificación con la misión institucional y una cultura orientada al servicio público.

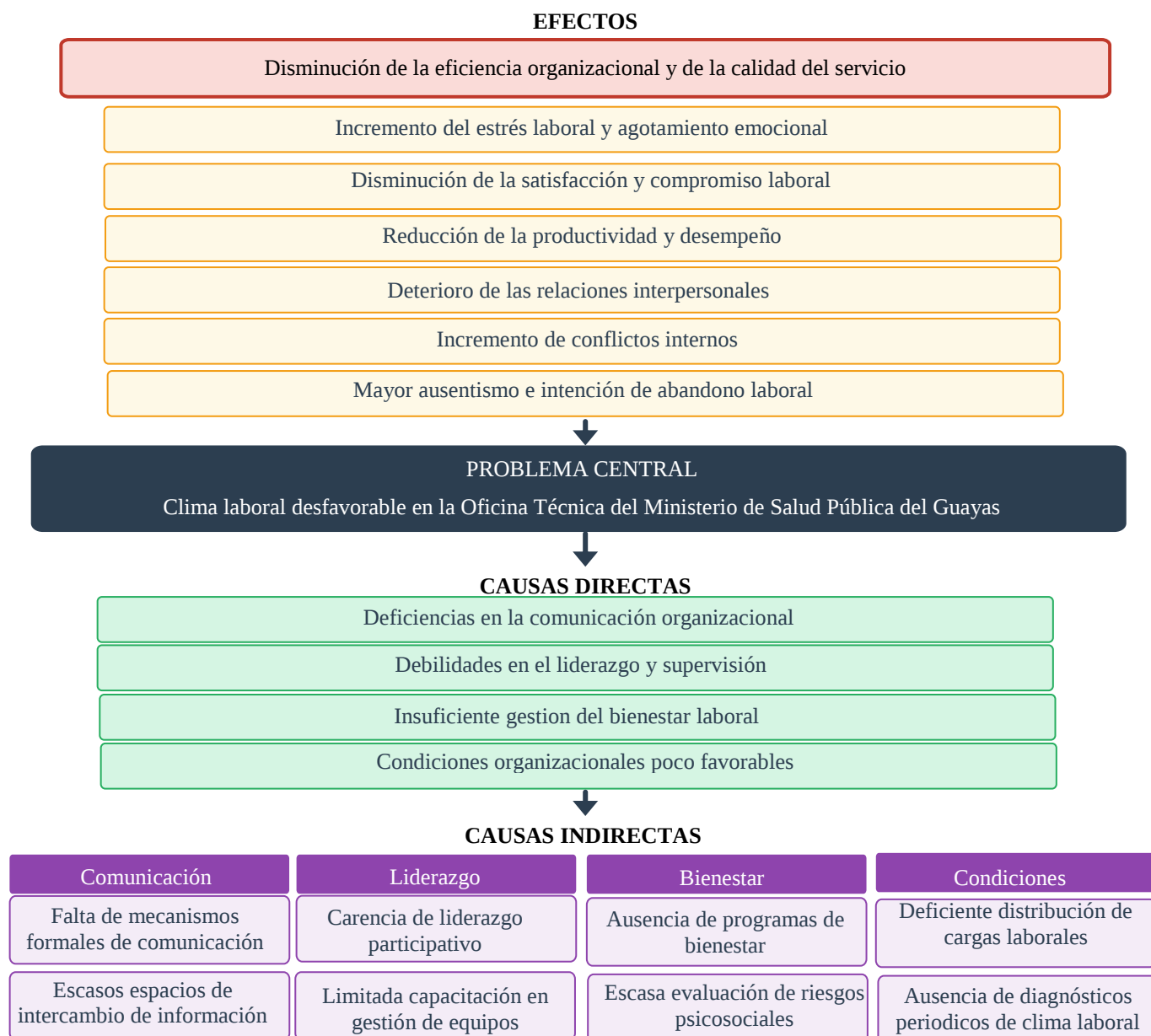
A esta situación se suma el proceso de reorganización territorial que actualmente atraviesa el Ministerio de Salud Pública. El nuevo modelo modifica la estructura conformada por nueve coordinaciones zonales y contempla 24 Direcciones Provinciales y 129 Oficinas Técnicas, destinadas a fortalecer la gestión institucional en territorio bajo la coordinación y supervisión de las respectivas Direcciones Provinciales. Esta transformación implica modificaciones en la estructura organizativa, las funciones, los perfiles y la distribución del personal, al mismo tiempo que exige mantener la continuidad de los servicios durante la transición. En consecuencia, los servidores deben desenvolverse en un escenario de adaptación

organizacional que introduce nuevas condiciones de coordinación, distribución de responsabilidades y formas de trabajo (Ministerio de Salud Pública, 2026).

En base lo antes mencionado, esta situación se replica en el clima laboral en una Oficina Técnica del Ministerio de Salud Pública del Guayas, la cual se detalla en el siguiente árbol del problema:

Figura 4

Árbol del problema



En este contexto, resulta necesario analizar el clima laboral en una Oficina Técnica del Ministerio de Salud Pública del Guayas, considerando que la adaptación a nuevas funciones, niveles de coordinación y formas de organización puede generar desafíos en el ambiente de trabajo y en el desempeño de los servidores. A ello se suman los antecedentes institucionales que han mantenido al clima laboral del MSP dentro de una valoración “aceptable” y que han identificado componentes y subfactores susceptibles de mejora. Por ello, se tomarán en consideración los tres componentes del modelo de medición de clima laboral del MSP, que abarca liderazgo, compromiso y entorno de trabajo, junto con sus respectivos factores de análisis, con el propósito de diseñar un plan de mejora de clima laboral.

Justificación

Fortalecer el conocimiento relacionado con la gestión del talento humano, el comportamiento organizacional y la importancia del clima laboral en las instituciones públicas, ese es el propósito que persigue esta investigación desde el ámbito académico, centrada en el diseño de un plan de mejora del clima laboral para una Oficina Técnica del Ministerio de Salud Pública del Guayas. Como material de consulta servirá este estudio, además, para estudiantes, docentes e investigadores interesados en comprender de qué manera los factores organizacionales influyen en la motivación, las relaciones interpersonales y el desempeño del personal. De esa manera se promueve, en última instancia, una cultura académica orientada al fortalecimiento del bienestar laboral y la eficiencia institucional.

Ahí radica, precisamente, la relevancia social de esta investigación, en la sensibilización sobre la importancia de contar con un clima laboral adecuado dentro de las instituciones públicas de salud. Motivación, compromiso, desempeño del talento humano, todo eso depende en buena parte de un ambiente organizacional favorable. De ahí nace el interés por diseñar estrategias que mejoren la comunicación, las relaciones laborales y las condiciones organizacionales dentro de la institución. Fortalecer el bienestar de los servidores públicos, ese es el objetivo más inmediato de dichas estrategias. Contribuir de manera indirecta a una mejor calidad en la atención y prestación de servicios a la ciudadanía, ese es su propósito más amplio, el que le da sentido a todo el esfuerzo.

Un plan estructurado de mejora del clima laboral, eso ofrece esta propuesta en el plano práctico. Ahí se concentra su aporte más concreto, pensado para identificar y atender los factores organizacionales que afectan el ambiente de trabajo dentro de la

Oficina Técnica del Ministerio de Salud Pública del Guayas. Cuatro palabras resumen las estrategias planteadas, comunicación interna, motivación, liderazgo, relaciones interpersonales. Nada de eso funciona por separado. Su implementación conjunta apunta al fortalecimiento del desempeño del talento humano, y de ahí se desprende algo mayor. Un entorno laboral más colaborativo. Más eficiente. Orientado, sobre todo, al cumplimiento de los objetivos institucionales. Eso, en el fondo, es lo que se persigue con todo esto.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan de mejora del clima laboral para una Oficina Técnica del Ministerio de Salud Pública del Guayas, a partir del diagnóstico de la percepción de los servidores sobre los componentes de liderazgo, compromiso y entorno de trabajo.

Objetivos Específicos

- Fundamentar teórica, conceptual, referencial y legalmente los aspectos relacionados con el clima laboral y su importancia dentro de las organizaciones.
- Diagnosticar la percepción del clima laboral de los servidores de una Oficina Técnica del Ministerio de Salud Pública del Guayas, considerando los componentes de liderazgo, compromiso y entorno de trabajo.
- Comparar los resultados del clima laboral entre los establecimientos y grupos de servidores de la Oficina Técnica, con el propósito de identificar las principales fortalezas, brechas y oportunidades de mejora.
- Proponer estrategias y acciones de mejora orientadas al fortalecimiento del clima laboral de una Oficina Técnica del Ministerio de Salud Pública del Guayas.

Preguntas de investigación

La presente investigación tiene como finalidad diseñar un plan de mejora del clima laboral en una Oficina Técnica del Ministerio de Salud Pública del Guayas, mediante el análisis de los factores organizacionales que inciden en el ambiente de trabajo, la motivación y el desempeño del talento humano. Con base en esta problemática, se establecen las siguientes preguntas de investigación orientadas a comprender las condiciones actuales del clima laboral y las estrategias necesarias para su fortalecimiento:

- ¿Cuáles son los principales fundamentos teóricos, conceptuales, referenciales y legales relacionados con el clima laboral y su importancia dentro de las organizaciones?
- ¿Cómo inciden los componentes de liderazgo, compromiso y entorno de trabajo en el clima laboral de una Oficina Técnica del Ministerio de Salud Pública del Guayas?
- ¿Qué fortalezas y oportunidades de mejora se identifican a partir de los resultados del análisis del clima laboral aplicado a una Oficina Técnica del Ministerio de Salud Pública del Guayas?
- ¿Qué estrategias y acciones deben incorporarse en un plan de mejora para fortalecer el clima laboral de una Oficina Técnica del Ministerio de Salud Pública del Guayas?

Limitación

Las investigaciones orientadas al diseño de planes de mejora del clima laboral en instituciones públicas, como una Oficina Técnica del MSP del Guayas, deben afrontar ciertas limitaciones propias del proceso investigativo. Entre ellas, se encuentra la dificultad para obtener información completamente objetiva respecto a la percepción del ambiente laboral, debido a que algunos servidores públicos pueden mostrar resistencia o temor al expresar opiniones relacionadas con la comunicación interna, liderazgo, relaciones interpersonales o satisfacción laboral. Por ello, se buscará mantener su anonimato. Asimismo, puede existir limitada disponibilidad de estudios específicos comparables en oficinas técnicas del sector público de salud, lo que restringe la referencia de antecedentes directamente vinculados al contexto institucional analizado, por lo cual se buscarán estudios comparables en su alcance.

Delimitación

La presente investigación se desarrolla en el ámbito del clima laboral de una Oficina Técnica del Ministerio de Salud Pública del Guayas, con el propósito de analizar los factores relacionados con el liderazgo, compromiso y entorno de trabajo, como base para el diseño de un plan de mejora del clima laboral:

Objeto de estudio: Clima laboral.

Campo: Gestión del talento humano y comportamiento organizacional.

Sector: Institución pública del sector salud.

Posición geográfica: Provincia del Guayas, Ecuador.

Capítulo 1 Marco Teórico

Marco Teórico

Teoría X y la Teoría Y de McGregor

El psicólogo Douglas McGregor, reconocido por sus aportes al campo de la administración y por su enfoque novedoso sobre la gestión del personal, planteó que existen dos maneras de entender al trabajador dentro de las organizaciones. Estas dos posturas reflejan una mirada negativa y otra positiva del individuo, a las que denominó Teoría X y Teoría Y, respectivamente. Para llegar a esta propuesta, McGregor analizó la forma en que los gerentes se relacionaban con sus subordinados y cómo dirigían su trabajo diario. A partir de ese examen, concluyó que la conducta de los directivos no surgía de manera aislada. Más bien, estaba influida por las ideas previas que tenían sobre la naturaleza humana. En otras palabras, los gerentes actuaban frente a sus empleados de acuerdo con ciertas suposiciones sobre cómo son, cómo trabajan y qué los motiva. Por ello, dichas creencias terminaban moldeando su estilo de dirección y la manera en que trataban al personal (Alonso, 2024).

Teoría X.

La Teoría X se sostiene en una visión tradicional conocida como el esquema del “garrote y la zanahoria”, donde se parte de la idea de que las personas, en promedio, tienden al ocio y evitan el trabajo cuando pueden. Desde esta postura, el trabajo se interpreta casi como una carga o una forma de castigo, por lo que la organización considera necesarias dos acciones principales: supervisar y motivar. En ese sentido, McGregor plantea que el individuo promedio no muestra agrado por trabajar y tratará de esquivar sus responsabilidades si no existe control. También se considera que las personas deben ser forzadas, dirigidas y vigiladas para comprometerse con los objetivos organizacionales. Incluso, bajo esta teoría, se admite el uso de castigos como mecanismo para asegurar el cumplimiento de las tareas. Además, se asume que el trabajador común evita asumir responsabilidades, tiene poca ambición y prefiere la seguridad por encima de otros intereses. Por ello, este enfoque justifica una supervisión constante sobre sus labores (Galani & Galanakis, 2022).

Teoría Y.

En relación con la Teoría Y, McGregor plantea una visión más favorable del trabajador, al señalar que los directivos pueden entenderlo como una persona capaz de disfrutar sus labores y encontrar en ellas una fuente de satisfacción. Desde esta perspectiva, el empleado no solo cumple tareas, sino que también puede esforzarse de

manera continua para alcanzar mejores resultados en beneficio de la organización. Por ello, las empresas valoran las capacidades, la creatividad y el compromiso de sus colaboradores como elementos importantes para lograr sus objetivos. Esta teoría sostiene que el desgaste físico y mental producido por el trabajo puede ser tan normal como el que se presenta en el juego o el descanso, por lo que el trabajo no necesariamente genera rechazo. Además, considera que no siempre se requiere presión, amenazas o castigos para que las personas se esfuercen por cumplir las metas institucionales. También señala que los trabajadores se comprometen cuando reciben recompensas por sus logros, especialmente aquellas vinculadas con la satisfacción personal. Finalmente, bajo condiciones normales, las personas pueden aceptar e incluso buscar responsabilidades, aportando imaginación, creatividad e ingenio para resolver problemas dentro de la organización (Madero & Rodríguez, 2018).

La Teoría X y Y aporta a la presente investigación porque permite comprender de qué manera el estilo de dirección incide en el clima laboral de la Oficina Técnica del Ministerio de Salud Pública del Guayas. Desde la Teoría X, una gestión basada en el control excesivo, la baja confianza y la poca participación puede afectar la motivación del personal y generar un ambiente de tensión. En cambio, la Teoría Y plantea una visión más positiva del trabajador, donde se reconocen la responsabilidad, el compromiso y la capacidad de aportar al logro institucional. Bajo este enfoque, la comunicación, la confianza y la participación se convierten en elementos importantes para mejorar las relaciones laborales.

Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert

Rensis Likert desarrolló, desde 1961, varios estudios sobre el lado humano de las organizaciones. A partir de estos trabajos, señaló que el clima creado en el lugar de trabajo depende mucho del estilo de liderazgo aplicado. Este ambiente puede influir en la conducta de los empleados. También puede afectar los resultados de la empresa, especialmente en productividad y rentabilidad. Más adelante, junto con Jane Gibson Likert, profundizó esta propuesta en una obra publicada en 1976. En ella explicó los cuatro sistemas de clima laboral y su efecto en el desempeño organizacional. Por su importancia, a continuación, se presentan sus ideas principales (Bordas, 2016).

Clima de tipo autoritario.

La administración de las organizaciones no se aplica de la misma forma en todos los casos, depende del contexto y de las condiciones internas y externas que rodean a cada institución. Por eso, Likert sostuvo que no existen reglas universales

para dirigir, ya que cada organización puede requerir funciones y estilos distintos. Como resultado de sus investigaciones, identificó cuatro perfiles organizacionales: (a) autoritario coercitivo, (b) autoritario benevolente, (c) consultivo y (d) participativo. Además, explicó que estos perfiles pueden analizarse mediante cuatro variables principales: (a) el proceso de decisión, (b) el sistema de comunicación, (c) las relaciones interpersonales y (d) el sistema de recompensas y sanciones (Chiavenato, 2022).

Tabla 1

Perfiles organizacionales y características

Perfiles Organizacionales	Estilo de dirección	Características			
		Decisiones	Comunicación	Relaciones	Recompensas y sanciones
Autoritario coercitivo	Rígido, cerrado y controlador	Totalmente y centralizadas	Vertical descendente	Desconfianza y aislamiento	Predominan sanciones
Autoritario benevolente	Autoritario, pero menos rígido	Centralizadas con poca delegación	Principalmente vertical	Interacción limitada	Sanciones y algunas recompensas
Consultivo	Más participativo	Se consulta al personal	Vertical y horizontal	Mayor confianza	Predominan recompensas
Participativo	Democrático y abierto	Delegadas a los equipos	En todas las direcciones	Trabajo en equipo y confianza	Recompensas y simbólicas, sociales y materiales

Nota: Adaptado de “*Comportamiento Organizacional. Dinámica del éxito de las organizaciones*, 4ta edición, por Chiavenato, 2022. México.

Mientras más cercano esté el clima organizacional al Sistema 4 o participativo, mejores serán las relaciones entre la dirección y el personal. Esto ocurre porque existe mayor interacción entre jefes y colaboradores. También hay una comunicación más amplia, tanto ascendente como descendente y lateral. Como resultado, la organización puede mejorar su productividad, reducir costos y disminuir ausencias o rotación. En cambio, cuando el clima se aproxima al Sistema 1, las relaciones y los resultados tienden a ser menos favorables (Alonso, 2024).

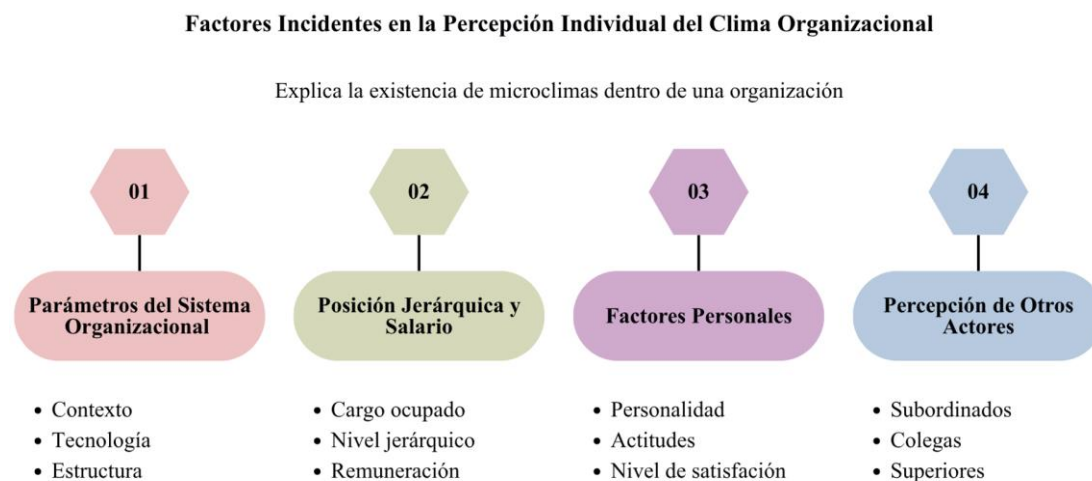
Comportamiento de los Subordinados.

El comportamiento de los subordinados se ve influido, en parte, por la forma en que se administra la organización y por las condiciones laborales que ellos perciben. También intervienen sus conocimientos, expectativas, capacidades, valores y la manera en que interpretan lo que sucede a su alrededor. Por ello, la respuesta de una persona frente a una situación depende principalmente de cómo la percibe. En este sentido, no solo importa la realidad objetiva, sino la forma en que cada individuo la entiende. Aunque la realidad puede influir en esa percepción, finalmente es la percepción la que guía la conducta que la persona decide adoptar (Brunet, 2004).

A partir de esta idea, se pueden identificar cuatro factores principales que influyen en la manera en que cada persona percibe el clima organizacional. Estos factores también ayudan a comprender por qué pueden existir diferentes microclimas dentro de una misma organización. Es decir, no todos los trabajadores interpretan el ambiente laboral de la misma forma. Estos factores se definen entonces como:

Figura 5

Factores de la percepción individual del clima organizacional

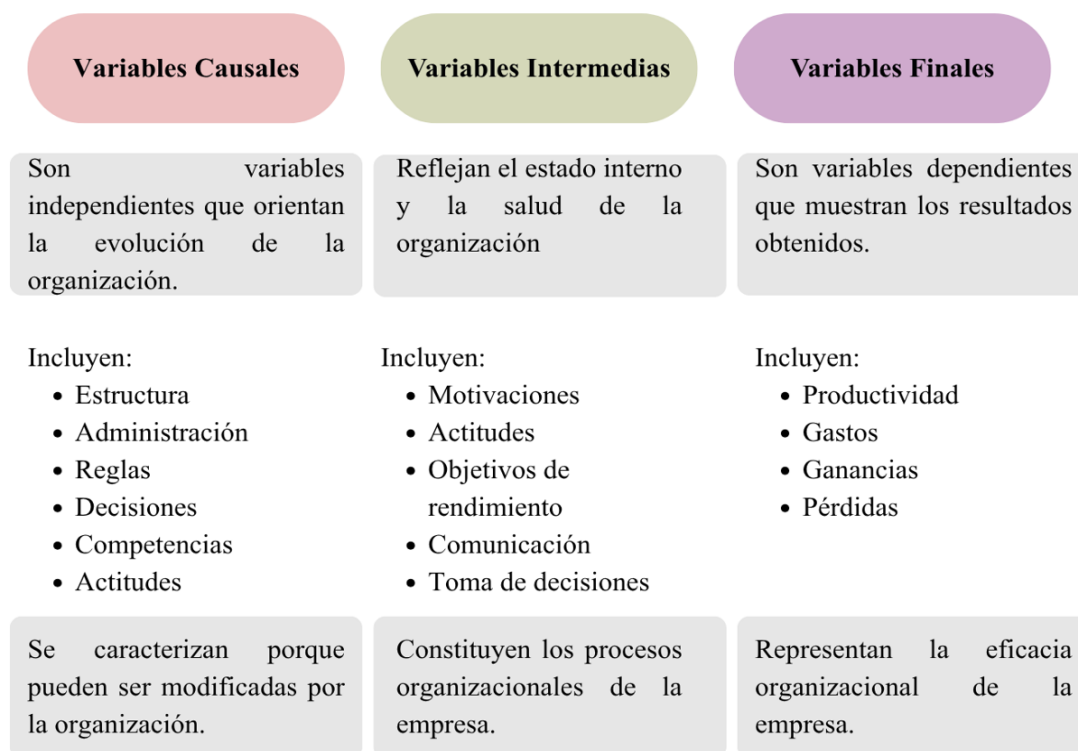


Nota. Adaptado de *El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definición, diagnóstico, y consecuencias*, por Brunet Luc, 2004. Editorial Tirillas. México.

De manera más concreta, se identifican tres clases de variables que permiten comprender las características propias de una organización. Estas son las variables causales, las variables intermedias y las variables finales. Cada una cumple una función distinta dentro del análisis organizacional. Por ello, su alcance se presenta de forma ordenada en la siguiente figura.

Figura 6

Variables que determinan las características de una organización



Nota. Adaptado de *El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definición, diagnóstico, y consecuencias*, por Brunet Luc, 2004. Editorial Tirillas. México.

La teoría de Likert contribuirá a la investigación porque permite analizar el clima laboral a partir del estilo de liderazgo y el comportamiento de los subordinados. En la Oficina Técnica del Ministerio de Salud Pública del Guayas, esta teoría ayudará a identificar si el ambiente se acerca a un modelo autoritario, consultivo o participativo y, a su vez, las variables que inciden en el comportamiento de los subordinados. Con ello, se podrán proponer acciones de mejora orientadas a fortalecer la participación, la confianza y la comunicación interna.

Teoría de los Eventos Afectivos

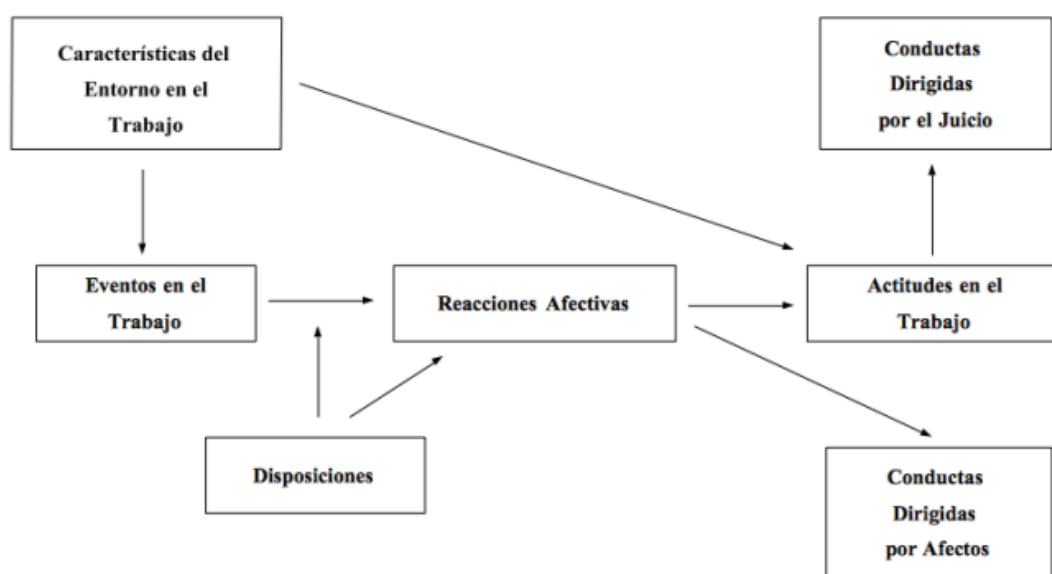
La teoría de los eventos afectivos, planteada por Weiss y Cropanzano en 1996, sostiene que las emociones cumplen un papel mediador entre el ambiente laboral y la forma en que las personas actúan dentro del trabajo. Según esta perspectiva, aspectos como el diseño del puesto y los hechos que ocurren durante la jornada pueden influir en las actitudes y conductas de los trabajadores. Por ello, ciertas políticas o formas de organizar el trabajo pueden generar emociones positivas que favorecen la satisfacción laboral y el compromiso con la organización. Esta teoría también permite entender que no solo importan las tareas, sino la experiencia

emocional que vive el colaborador al realizarlas. En ese sentido, resulta necesario observar las demandas y los recursos existentes dentro de la organización. Estos recursos pueden ayudar a fortalecer experiencias favorables en el trabajo. En términos generales, se consideran recursos aquellas condiciones, objetos o características que las personas valoran, o que les sirven como medio para alcanzar metas, desarrollar capacidades personales o mejorar su situación laboral (Moreno & Garrosa, 2020).

La Teoría de los Acontecimientos Afectivos, en adelante TEA, constituye un modelo que permite comprender cómo se forman y desarrollan las experiencias emocionales dentro del entorno laboral. Esta teoría explica los elementos, la estructura y los procesos que intervienen en dichas experiencias afectivas. Además, se interesa por analizar cómo estas emociones influyen en las actitudes y comportamientos que los trabajadores manifiestan en su puesto de trabajo (Velasco, Navarro, & Rueff, 2017). El modelo teórico, presentado en la Figura 1, reúne un conjunto de elementos centrales que permiten comprender cómo se desarrolla la dinámica afectiva del trabajador dentro del entorno laboral.

Figura 7

Estructura macro de la TEA



Nota. Tomado de *Teoría de los acontecimientos afectivos: Revisión de su impacto y desarrollos en el estudio del afecto en las organizaciones*, por Velasco et al., 2017. Revista Psicología Organizaciones y Trabajo.

La Teoría de los Acontecimientos Afectivos explica que, en el trabajo, ciertos hechos pueden provocar reacciones emocionales en los trabajadores. No se trata de cualquier sentimiento. Se refiere, más bien, a emociones que aparecen por situaciones concretas vividas dentro del ambiente laboral. Estas respuestas pueden ser intensas o leves. También pueden durar poco tiempo o mantenerse durante más tiempo, según la experiencia de cada persona. Por eso, la teoría diferencia entre emociones y estados de ánimo, aunque ambos estén relacionados con lo que siente el trabajador. Las emociones suelen surgir por hechos puntuales; los estados de ánimo, en cambio, pueden permanecer más tiempo. De ahí que, al estudiar el clima laboral, resulte importante observar cómo estas experiencias afectan la actitud y la conducta del personal (Manrique & Sharifiatashgah, 2020).

Los hechos que ocurren dentro del trabajo pueden afectar el estado emocional de los empleados. Algunos eventos pueden generar una reacción positiva. Otros, en cambio, pueden causar malestar. Estos acontecimientos pueden presentarse en situaciones simples del día a día, como una interacción entre compañeros. También pueden aparecer en hechos más importantes, como recibir una nueva tarea o un reconocimiento. Por eso, lo que pasa dentro del ambiente laboral influye en cómo se sienten los trabajadores.

Para comprender la relación entre las emociones y la conducta laboral, se diferencia entre dos tipos de comportamiento: el dirigido por los afectos y el dirigido por los juicios o actitudes. El primero aparece como una respuesta directa a las experiencias emocionales que vive el trabajador en su entorno. Es decir, ciertas emociones pueden influir en la forma en que la persona actúa en el momento. En cambio, el comportamiento dirigido por juicios depende más de una evaluación pensada sobre el trabajo y la organización. Aquí no solo interviene la emoción inmediata. También pesan las actitudes, la opinión general sobre el empleo y la imagen que se tiene de la institución. Por eso, estos comportamientos suelen surgir de decisiones más reflexivas (Escudero, 2022).

La Teoría de los Acontecimientos Afectivos aporta a la investigación porque permite entender cómo los hechos que ocurren en el trabajo influyen en las emociones, actitudes y comportamientos del personal. En el caso de la Oficina Técnica del Ministerio de Salud Pública del Guayas, esta teoría ayuda a identificar qué situaciones laborales pueden generar satisfacción, malestar, compromiso o

desmotivación. Por ello, sirve como base para proponer acciones dentro del plan de mejora que fortalezcan un clima laboral más positivo y saludable.

Teoría de Herzberg

La teoría de los dos factores fue propuesta por el psicólogo estadounidense Frederick Irving Herzberg en 1968, a partir de la publicación de su obra *One More Time, How Do You Motivate Employees*. Esta propuesta se enfoca en los aspectos principales de la motivación humana. Pero, a diferencia de la teoría de Maslow, no se orienta tanto al análisis social del comportamiento. Herzberg centró su estudio en la motivación dentro del trabajo. Por eso, su aporte tuvo gran aceptación en el campo laboral. Desde entonces, es considerado uno de los autores más importantes en la gestión empresarial y en el área de recursos humanos (Martínez, 2020).

El desempeño de una organización depende de varios elementos importantes, como la estrategia, la tecnología, el diseño, la cultura organizacional y, principalmente, el talento humano. Sin las personas, la organización no podría alcanzar sus objetivos. Por eso, la motivación cumple un papel clave en el rendimiento individual y, a su vez, en los resultados generales de la institución. Desde esta mirada, Frederick Herzberg plantea una forma distinta de entender la motivación laboral. Según el autor, el ser humano actúa movido por dos impulsos principales: evitar aquello que le genera malestar y buscar su crecimiento psicológico (Chiavenato, 2022).

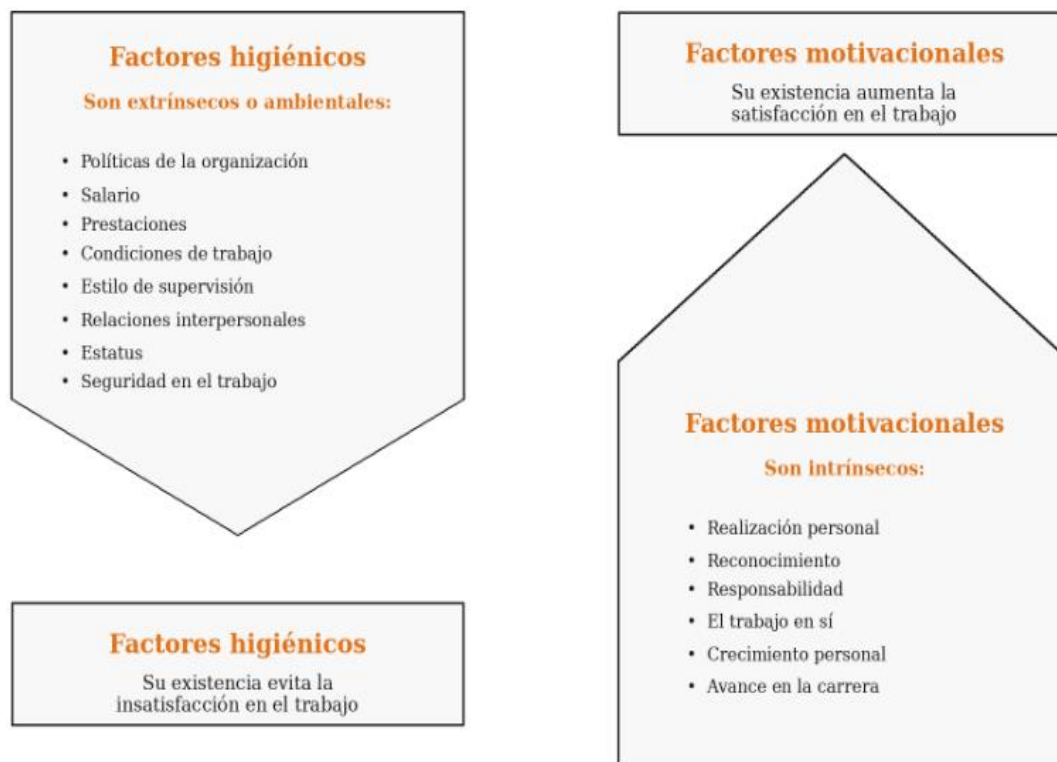
Herzberg formuló esta teoría luego de consultar a un grupo amplio de personas sobre momentos en los que se habían sentido muy bien o muy mal en su trabajo. Al revisar sus respuestas, notó que las causas no eran iguales cuando la experiencia era positiva o negativa. A partir de ello, organizó los resultados en dos grandes grupos. El primero corresponde a los factores motivadores, que cuando están presentes generan satisfacción laboral y, cuando faltan, pueden provocar cierta apatía. El segundo grupo son los factores higiénicos, que si se encuentran bien atendidos no necesariamente motivan, pero ayudan a evitar la insatisfacción. En cambio, cuando estos factores son deficientes, pueden generar malestar en el trabajador (Pérsico & Castro, 2022).

Herzberg concluyó que la motivación laboral se relaciona con aspectos internos de la persona, como su desarrollo, satisfacción y sentido de logro. En cambio, la insatisfacción suele depender de factores externos o del entorno de trabajo. Es decir, no siempre lo que motiva al trabajador es lo mismo que evita su malestar. Por ello, su teoría diferencia entre aquello que impulsa a crecer y aquello que, si falla, genera

incomodidad o descontentos (Chiavenato, 2022). A continuación, se muestra cómo se compone cada factor:

Figura 8

Efecto de los factores higiénicos y los motivacionales

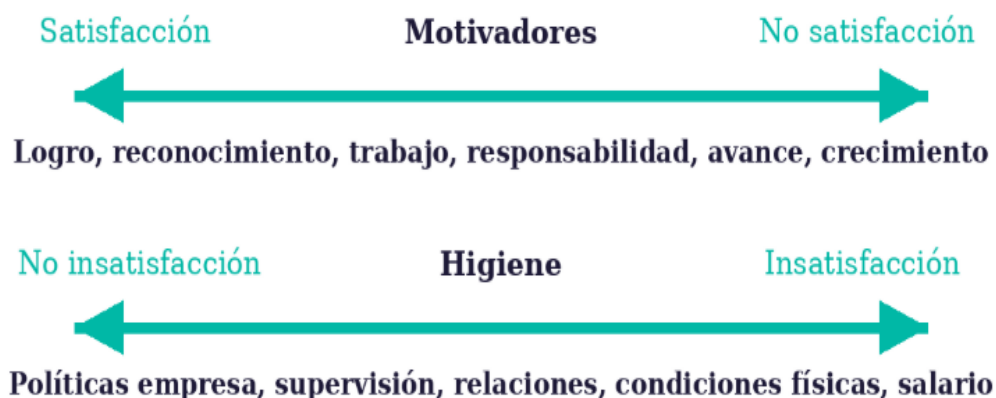


Nota: Tomado de *Comportamiento Organizacional. Dinámica del éxito de las organizaciones, 4ta edición*, por Chiavenato, 2022. México.

Herzberg concluyó que la satisfacción y la insatisfacción laboral no dependen de los mismos factores. Para el autor, aquello que genera satisfacción en el trabajo es diferente de aquello que provoca malestar. Por eso, la ausencia de satisfacción no significa necesariamente insatisfacción. Del mismo modo, la ausencia de insatisfacción tampoco implica que exista satisfacción. En este sentido, cada grupo de factores funciona de manera independiente y debe analizarse por separado (Aguirre, 2022).

Figura 9

Factores que producen satisfacción o insatisfacción



Nota: Tomado de *Comportamiento Organizacional. Componente significativo en la satisfacción laboral*, por Aguirre, 2022. México.

En conclusión, la teoría de Herzberg permitirá comprender que la motivación laboral no depende de un solo elemento. Por un lado, existen factores que generan satisfacción, como el reconocimiento, el logro y el crecimiento personal. Por otro, están los factores higiénicos, como el salario, las condiciones de trabajo y la supervisión, que no siempre motivan, pero sí pueden causar insatisfacción cuando son deficientes. Por ello, esta teoría resulta útil para analizar el clima laboral, ya que ayuda a identificar qué aspectos deben fortalecerse para mejorar el bienestar, el compromiso y el desempeño de los trabajadores.

Marco Conceptual

Clima Laboral

Aunque no existe una definición única sobre el clima laboral, este puede entenderse como la forma en que se comportan los integrantes de un grupo de trabajo y cómo viven sus experiencias dentro del entorno laboral. Estas sensaciones se forman durante el desarrollo de sus actividades diarias. Además, el comportamiento de las personas no ocurre de manera aislada, ya que también está influido por su campo psicológico. Este campo depende del conjunto de factores que rodean a cada individuo en el lugar donde se encuentra (Olaz, 2018).

El clima laboral puede entenderse como el conjunto de elementos que generan sensaciones y forman la experiencia de los trabajadores dentro de su entorno de trabajo. Por esta razón, se considera un aspecto importante para que una estructura laboral funcione de manera adecuada. En este espacio se relacionan la persona, la

organización y el ambiente donde se desarrollan las actividades. Así, el clima laboral permite comprender cómo se vive y se percibe la dinámica diaria dentro de una comunidad de trabajo (Iglesias et al., 2019).

El clima laboral se entiende como el conjunto de características del ambiente que los miembros de una organización perciben o viven en su día a día. Estas condiciones tienen una fuerte influencia en la forma en que las personas se comportan dentro del trabajo. Es decir, el clima laboral refleja aquellos elementos de la organización que pueden impulsar distintas formas de participación y comportamiento (Chiavenato, 2022).

Además, el clima laboral influye en el nivel de satisfacción o insatisfacción que experimentan los trabajadores dentro de una organización. Esta percepción se relaciona con las oportunidades de desarrollo que encuentran en ella, el tipo de relaciones que mantienen con sus compañeros y la valoración que hacen de su puesto frente a la remuneración que reciben. Por ello, el clima laboral no depende de un solo aspecto, sino de varias condiciones que afectan la experiencia del trabajador. Además, para construir un ambiente positivo, la iniciativa debe comenzar desde los niveles más altos de la organización (Alonso, 2024).

Lo expuesto se debe a que el clima organizacional mantiene una relación directa con la motivación de los integrantes de la organización, ya que las personas buscan adaptarse de forma continua para atender sus distintas necesidades. Además, influye en la conducta de los trabajadores y se relaciona con aspectos importantes como el desempeño laboral y las relaciones interpersonales. Por ello, el clima actúa como un enlace entre el comportamiento de las personas y los resultados que alcanza la organización. Aunque no puede verse ni tocarse, el clima organizacional afecta lo que ocurre dentro de la empresa y, al mismo tiempo, se ve influido por los elementos que conforman el ambiente de trabajo (Pérsico et al., 2022).

Características del Clima Laboral.

El clima laboral comprende las características del entorno organizacional que rodean a los empleados y permite diferenciar a una empresa de otra, ya que refleja la forma en que el personal se comporta, se relaciona entre sí y se vincula con la dirección y la organización. Este clima está relacionado con factores externos al individuo, con todo aquello que lo rodea y con la realidad propia de la organización. Además, influye directamente en la motivación, la satisfacción, el estado de ánimo y el compromiso laboral de los trabajadores. Por ello, su evaluación permite conocer cómo perciben los

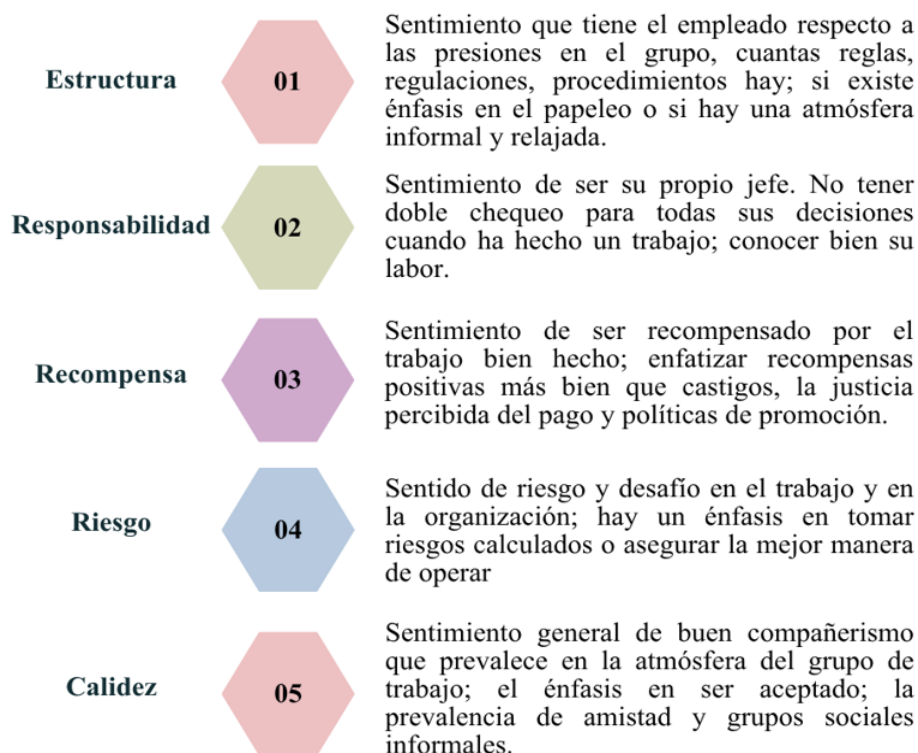
empleados aspectos como: (a) la supervisión, (b) la comunicación, (c) el liderazgo, (d) la seguridad, (e) el desarrollo y (f) las condiciones de trabajo. También ayuda a: (a) fortalecer la participación, (b) mejorar las relaciones internas, (c) prevenir dificultades, (d) planificar acciones de mejora y (e) atender de mejor manera las necesidades y expectativas del personal. En este sentido, evaluar el clima laboral genera beneficios tanto para la organización como para quienes forman parte de ella (Alonso, 2024).

Dimensiones del Clima Laboral.

Según lo expuesto por Chiavenato (2022) quien cita los aportes de Litwin y Stringer (1968), no existe un modelo único que permita medir el clima organizacional en todas las organizaciones. Esto se debe a que cada entidad presenta características propias y la evaluación busca recoger las percepciones de los distintos grupos que la conforman. En este contexto, los autores consideran que el valor de la medición no radica en utilizar un solo instrumento, sino en comprender los elementos que influyen en el clima de trabajo. Por ello, identificaron nueve factores que facilitan el análisis y la evaluación de este fenómeno dentro de la organización:

Figura 10

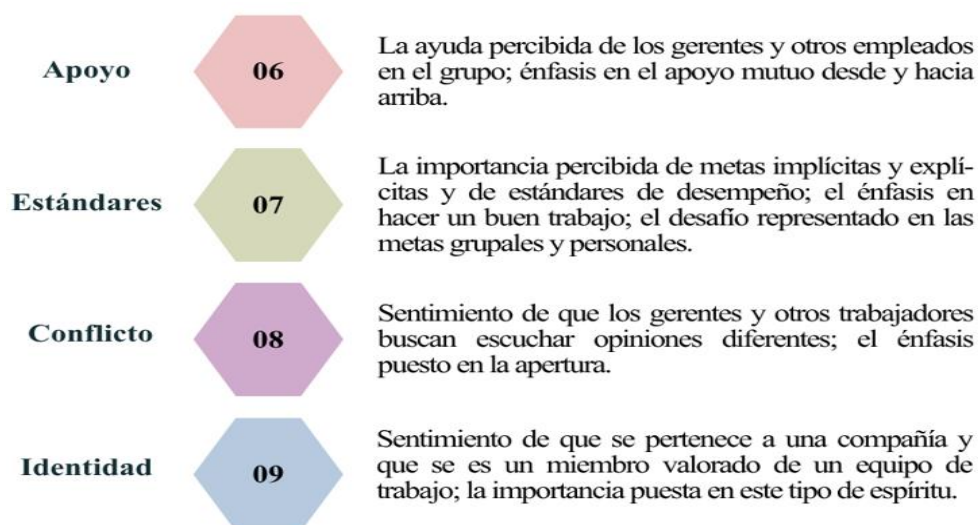
Dimensiones del clima laboral (parte a)



Nota: Tomado de *Comportamiento Organizacional. Dinámica del éxito de las organizaciones*, 4ta edición, por Chiavenato, 2022. México.

Figura 11

Dimensiones del clima laboral (parte b)



Nota: Tomado de *Comportamiento Organizacional. Dinámica del éxito de las organizaciones*, 4ta edición, por Chiavenato, 2022. México.

El conocimiento del clima organizacional permite comprender mejor los procesos que influyen en el comportamiento de las personas dentro de una organización. Esta información facilita la implementación de cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los trabajadores como en la estructura organizacional y sus diferentes áreas. Su importancia radica en que el clima influye directamente en la manera en que los miembros perciben su entorno laboral. Estas percepciones condicionan aspectos relevantes como la motivación, el desempeño profesional y la forma en que las personas responden a las situaciones que se presentan en su trabajo (Peña, 2018).

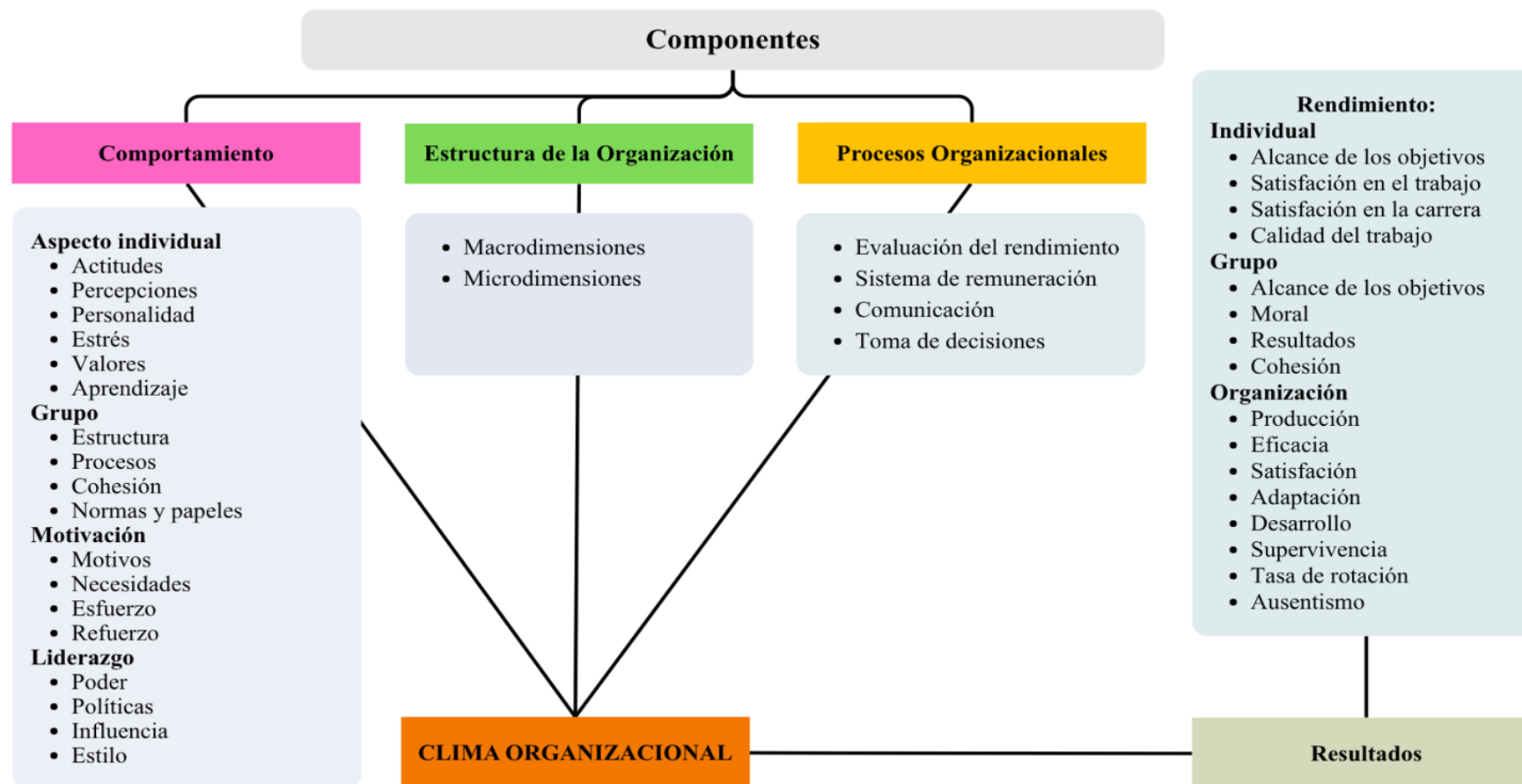
Importancia del Clima laboral.

De manera general, el clima laboral refleja los valores, actitudes y creencias compartidos por los miembros de una organización, los cuales también forman parte de su propia dinámica. Por esta razón, resulta importante que los responsables de la gestión puedan analizar y comprender el clima existente. Esto les permite identificar posibles fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción que puedan afectar la actitud de los trabajadores. Asimismo, facilita la implementación de acciones de mejora y el seguimiento de los cambios que experimenta la organización. De esta manera, es posible anticipar problemas y gestionar el entorno laboral de forma más efectiva (Olaz et al., 2022).

Componente del Clima Laboral.

Figura 12

Componentes y resultados del clima laboral



Nota. Adaptado de *El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definición, diagnóstico, y consecuencias*, por Brunet Luc, 2004. Editorial Tirillas. México.

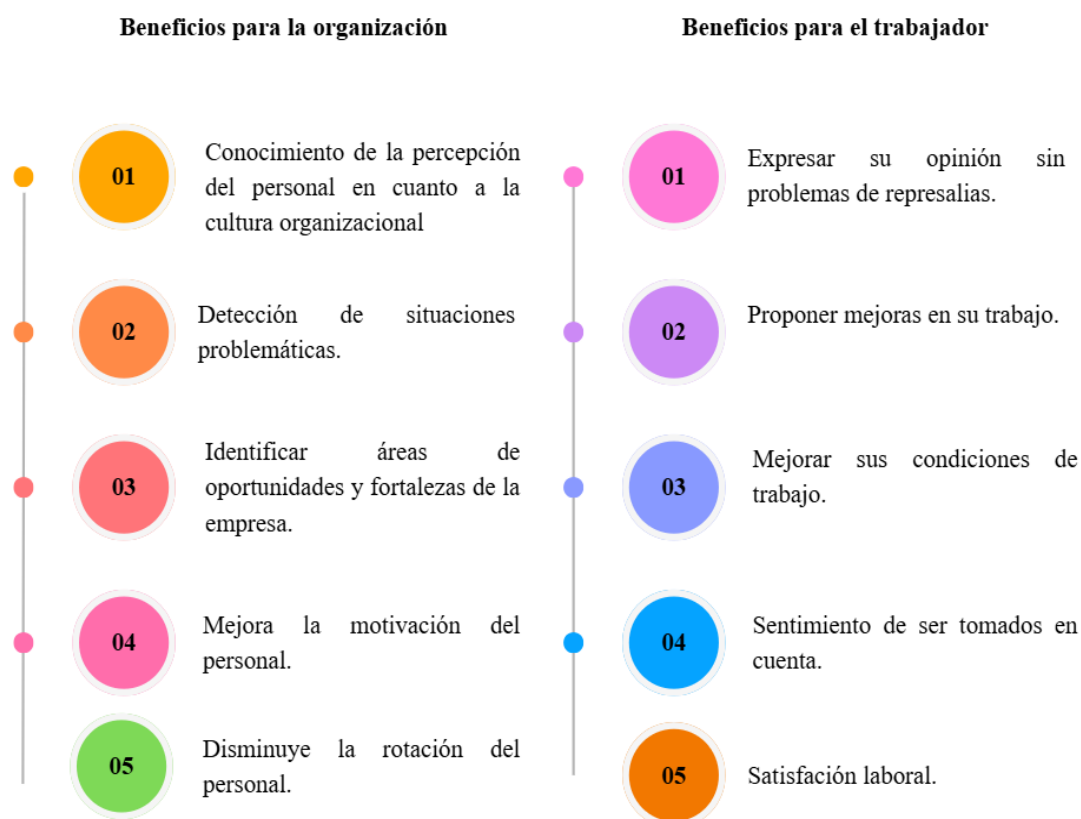
El clima organizacional se forma a partir de la interacción de distintos elementos presentes en la organización, entre ellos el comportamiento de las personas y los grupos, la estructura interna y los procesos de trabajo. Estos aspectos influyen en la forma en que los trabajadores perciben su entorno laboral y, al mismo tiempo, repercuten en los resultados que obtiene la organización. Asimismo, factores personales como las actitudes, los valores y las percepciones de cada individuo influyen en la construcción de ese clima. Debido a esta relación constante, las experiencias y resultados alcanzados pueden fortalecer o cambiar la manera en que los trabajadores interpretan su realidad. Por esta razón, el clima organizacional debe analizarse desde varias dimensiones para comprender adecuadamente los aspectos más relevantes de la organización (Brunet, 2004).

Evaluación del Clima Laboral.

Toda organización necesita conocer cómo perciben sus trabajadores el clima organizacional, ya que esta información permite identificar situaciones que requieren atención y tomar acciones de mejora de manera oportuna. La evaluación del ambiente laboral proporciona información sobre: (a) las condiciones de trabajo, (b) las percepciones del personal y (c) aspectos relacionados con la supervisión, la comunicación y la estructura organizacional. Además, favorece la participación de los trabajadores, fortalece las relaciones internas y ofrece una visión más integral de la organización. También contribuye a: (a) prevenir dificultades, (b) planificar mejoras y (c) atender de mejor forma las necesidades y expectativas del personal. Por ello, la evaluación del clima laboral constituye una herramienta importante para el desarrollo organizacional y genera beneficios tanto para la empresa como para sus colaboradores (Rotter, 2025). En la siguiente figura se muestran los beneficios de evaluar el clima laboral para las organizaciones y los trabajadores:

Figura 13

Beneficios de la evaluación del clima laboral



Nota. Adaptado de *Clima Laboral. El Motor Oculto de la Productividad de la Teoría a la Práctica*, por Rotter, 2025. Editorial Almuzara.

Modelos para medir el Clima Laboral.

El clima laboral puede evaluarse mediante distintas variables que influyen en el ambiente de trabajo, entre ellas el liderazgo, la comunicación y la motivación. Debido a la importancia de estos factores, diversos autores e investigadores han desarrollado instrumentos que permiten conocer cómo perciben los trabajadores las condiciones existentes dentro de la organización. Estos cuestionarios facilitan la recopilación de información sobre diferentes aspectos del entorno laboral y contribuyen a una mejor comprensión de la realidad organizacional (Gam et al., 2018). A continuación, se presentan algunos de los instrumentos más utilizados para la evaluación del clima laboral:

Cuestionario de Litwin y Stringer.

Litwin y Stringer fueron pioneros en el estudio del clima laboral y, en 1968, desarrollaron un cuestionario orientado a comprender cómo el entorno de trabajo influye en el comportamiento y la motivación de los trabajadores. Su propuesta se basó en la idea de que el clima organizacional está formado por características del ambiente

que son percibidas por las personas y que repercuten en su desempeño dentro de la organización. El instrumento diseñado por Litwin y Stringer se integra por cincuenta ítems, atendiendo nueve dimensiones diferentes como: (a) la estructura, (b) la responsabilidad, (c) recompensa, (d) riesgos, (e) calidez, (f) apoyo, (g) normas, (h) los conflictos, e (i) identidad. Además, plantea que el clima laboral es una característica presente en toda la organización, percibida por los trabajadores y con efectos directos sobre su comportamiento (Méndez, 2018).

Cuestionario de Rensis Likert.

De acuerdo con la propuesta de Likert, el comportamiento de los colaboradores está influido tanto por las prácticas administrativas como por las condiciones existentes dentro de la organización, las cuales son interpretadas a través de sus percepciones. Entre los factores que influyen en la formación del clima organizacional se encuentran: (a) el contexto, (b) la tecnología, (c) la estructura organizacional, (d) la posición jerárquica, (e) el salario, (f) la personalidad, (g) las actitudes y (h) el nivel de satisfacción de los trabajadores. Asimismo, señala que los estilos de gestión aplicados por los directivos generan distintos tipos de clima dentro de la organización. Para su evaluación, desarrolló un cuestionario que analiza ocho dimensiones relacionadas con: (a) métodos de mando, (b) motivación, (c) comunicación, (d) interacción e influencia, (e) resolución de problemas y toma de decisiones, (f) planificación, (g) control, y (h) capacitación y adiestramiento (Méndez, 2018).

Cuestionario Pritchard y Karasick.

Pritchard y Karasick plantean que el clima organizacional está conformado por once variables que permiten comprender cómo los trabajadores perciben su entorno laboral. Entre ellas se encuentran: (a) la autonomía para tomar decisiones, (b) la cooperación entre compañeros, (c) las relaciones sociales, (d) la estructura organizacional, (e) la remuneración recibida, (f) rendimiento, (g) motivación, (h) estatus, (i) flexibilidad, (j) Centralización en la toma de decisiones y (k) Apoyo (Uribe, 2021).

El clima organizacional constituye un tema de análisis complejo, ya que depende de diversos factores que influyen en la manera en que los trabajadores interpretan su entorno laboral y la organización en la que se desempeñan. Debido a esta variedad de elementos, se considera un concepto que abarca distintas dimensiones relacionadas con la experiencia del personal. Por ello, su evaluación resulta necesaria para detectar a tiempo posibles situaciones que puedan afectar el ambiente de trabajo.

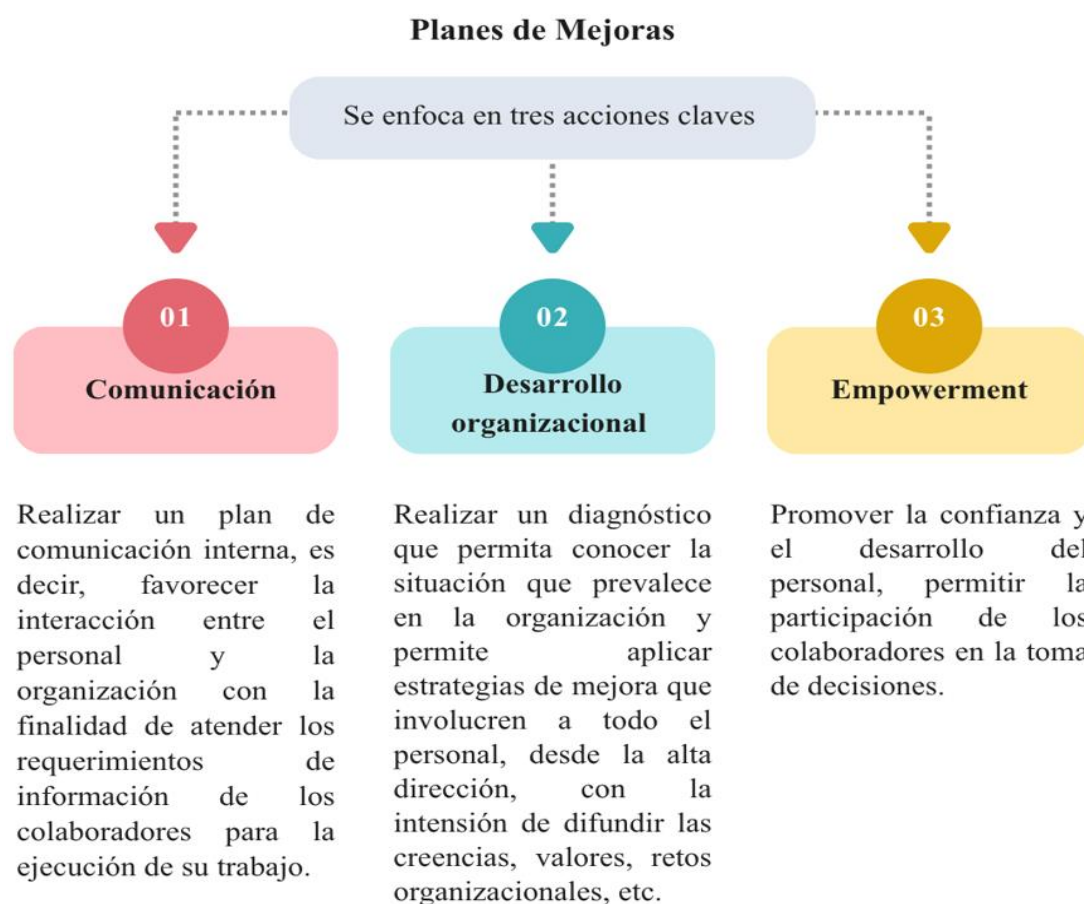
Además, permite implementar acciones de mejora orientadas a atender las necesidades de los colaboradores y evitar que ciertas dificultades se conviertan en problemas de mayor impacto para la organización (Quispe et al., 2023).

Planes de Mejoras

El clima laboral puede verse influido por diferentes variables que tienen la capacidad de fortalecer o afectar el ambiente dentro de una organización. Por esta razón, las acciones orientadas a mejorarlo pueden variar según los factores que estén generando impacto en la percepción de los trabajadores. Asimismo, los planes diseñados para este fin suelen desarrollarse a largo plazo y requieren una aplicación progresiva en distintas etapas. Durante este proceso, resulta necesario evaluar constantemente los resultados obtenidos para identificar oportunamente posibles desviaciones y realizar los ajustes que sean necesarios (Olaz et al., 2022). A continuación, se presentan algunas estrategias para mejorar el clima laboral:

Figura 14

Estrategias de Planes de Mejoras



Nota. Adaptado de *Como lograr un buen clima laboral. Diagnóstico, medición y gestión para organizaciones*, por Olaz et al., 2022. Esic Editorial.

Entorno BANI

El entorno BANI, planteado por Jamais Cascio, surge como un marco para comprender situaciones en las que la volatilidad y la complejidad ya no son suficientes para explicar los cambios actuales. Este enfoque se compone de cuatro elementos: Fragilidad, relacionada con la vulnerabilidad de personas y organizaciones ante situaciones inesperadas; Ansiedad, asociada con el temor y la incertidumbre generados por los cambios constantes; No linealidad, que refleja la dificultad para prever cómo un acontecimiento puede producir efectos desproporcionados; e Incomprensibilidad, vinculada con la sobrecarga de información y la presencia de datos diversos o contradictorios. En este contexto, las organizaciones requieren fortalecer la resiliencia, la capacidad de adaptación, la innovación y la gestión de la información para responder de mejor manera a escenarios inciertos (García, 2022).

Adaptación del Entorno BANI.

Para desenvolverse en un entorno BANI, las organizaciones requieren desarrollar capacidades que les permitan responder de manera adecuada a escenarios cambiantes e inciertos. Entre ellas destacan la “flexibilidad” para modificar planes, reorganizar equipos, optimizar recursos y adaptar la forma de trabajo; la “creatividad”, apoyada en la innovación, la intuición y la transparencia para generar nuevas respuestas ante situaciones complejas; y el uso adecuado de “información” actual, confiable y también histórica, que facilite la evaluación de distintos escenarios y la adaptación de las estrategias. Estas capacidades contribuyen a fortalecer la resiliencia organizacional frente a condiciones frágiles, ansiosas, no lineales e incomprensibles (Rodríguez, Buono, & Díaz, 2024).

Entorno VUCA

El concepto de entornos VUCA en sus siglas en inglés (*Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity*), tiene su origen en el ámbito militar de los Estados Unidos, en el *U.S. Army War College* en la década de 1990 como una forma de describir y percibir los desafíos a los que se enfrentaban los militares en un mundo cada vez más impredecible y cambiante. Después de la Guerra Fría, el *U.S. Army War College* utilizó este concepto en sus estudios estratégicos y discusiones sobre la preparación para futuros conflictos y operaciones militares. Desde entonces, el concepto se ha ampliado para describir también entornos complejos y de incertidumbre especialmente en contextos empresariales. En dicho contexto, por lo general los integrantes de una organización se ven obligados a enfrentar diferentes cambios que se presentan de

manera acelerada en los procesos organizacionales y, a su vez, ven afectados los objetivos y metas trazadas (Suárez & Doria, 2024).

Descripción de cada Elemento.

Cuatro elementos definen al entorno VUCA, volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, y entre los cuatro dibujan las condiciones cambiantes que enfrentan hoy las organizaciones. Rapidez e intensidad, esas dos palabras resumen lo que implica la volatilidad, presente en los cambios que puede sufrir una industria u organización. Distinto es el caso de la incertidumbre. Ahí el problema no es la velocidad del cambio, sino la dificultad para anticipar hacia dónde evolucionará determinada situación. La complejidad aparece cuando entran en juego múltiples factores a la vez, relaciones cruzadas, diferencias internas que terminan afectando la comunicación, la toma de decisiones y los mecanismos de control dentro de una organización. Frente a todo esto cobra sentido hablar de resiliencia organizacional, entendida como esa capacidad de adaptarse y recuperarse ante cambios, interrupciones o tensiones que llegan desde el entorno. Queda, por último, la ambigüedad. Se presenta cuando una misma situación admite lecturas distintas, sin que haya suficiente claridad para decidir cuál es la respuesta correcta, y eso, precisamente, complica actuar con precisión dentro de las organizaciones (Canizales, 2025).

Marco Referencial

Estudios Comparables

En la incidencia del clima laboral sobre la satisfacción de los funcionarios públicos de la Coordinación Zonal 5 del Servicio Nacional de Gestión de Riesgos y Emergencias de la provincia del Guayas centró Argüello (2023) el propósito de su estudio. Descriptiva y correlacional, bajo un enfoque cuantitativo, así se definió la investigación desarrollada, para la cual se aplicaron encuestas al personal de la institución, buscando evaluar aspectos relacionados con el clima organizacional y la satisfacción laboral. Comunicación. Liderazgo. Motivación. Relaciones interpersonales. Condiciones de trabajo. En esos cinco factores encontraron los resultados una influencia significativa sobre cómo perciben los funcionarios su entorno laboral. Se identificó, además, algo revelador. Un clima organizacional favorable fortalece el compromiso, el desempeño y la satisfacción de quienes forman parte de la institución. Implementar estrategias que mejoren el clima laboral, concluye finalmente Argüello, favorece la satisfacción del personal y contribuye al cumplimiento eficiente de los objetivos institucionales (Argüello, 2023).

Salazar (2022) se propuso algo concreto en su investigación, determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de enfermería del Hospital General Guasmo Sur de la ciudad de Guayaquil, con el fin de plantear, a partir de ahí, estrategias que fortalecieran ambas variables. Cuantitativa, no experimental, descriptiva y correlacional de corte transversal, así se definió la metodología de campo aplicada. Doscientos tres profesionales de enfermería que laboraban en la institución respondieron las encuestas mediante las cuales se recopiló la información. Una relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral, eso fue lo que evidenciaron los resultados, con un valor de significancia de 0,000 y un nivel de confianza del 99%. Condiciones de trabajo, liderazgo, remuneración, organización. En esos factores encontró el estudio una influencia directa sobre el desempeño del personal. De ahí la conclusión de Salazar, fortalecer el clima organizacional constituye una estrategia importante para mejorar la productividad, el compromiso y la calidad de los servicios de salud (Salazar, 2022).

Dávila (2022) se propuso algo concreto en su investigación, analizar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal del Centro de Salud Tipo C Velasco Ibarra, con la finalidad de proponer, a partir de ahí, un plan de mejora que fortaleciera ambas variables. Cuantitativa, no experimental, descriptiva y correlacional, así se definió la metodología aplicada. Noventa y ocho colaboradores de la institución respondieron encuestas validadas, diseñadas con escalas de medición que permitieron evaluar tanto el clima organizacional como el desempeño laboral. Una relación positiva entre las variables estudiadas, eso fue lo que evidenciaron los resultados, con un nivel de significancia menor a 0,05 que permitió rechazar la hipótesis nula. Baja pero directa resultó la correlación encontrada entre el clima organizacional y el desempeño laboral. Gestión interna. Organización del trabajo. Estabilidad laboral. Desarrollo profesional. En esos factores encontró la investigación una influencia sobre el desempeño del personal. De ahí la conclusión de Dávila, fortalecer el clima organizacional constituye una alternativa viable para mejorar la motivación, el compromiso y la calidad de los servicios prestados en las instituciones de salud (Dávila, 2022).

Luzuriaga et al., (2024), en su investigación titulada “Clima laboral y su incidencia en el desempeño de los colaboradores de la Empresa Lafattoria S.A.”, tuvieron como objetivo analizar la incidencia del clima laboral en el desempeño de los

colaboradores para diseñar un plan de mejora orientado al fortalecimiento del ambiente de trabajo. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, de corte transversal y alcance descriptivo-correlacional. Para la recolección de información se aplicó una encuesta estructurada a una muestra de 231 colaboradores seleccionados mediante muestreo aleatorio simple. Los resultados evidenciaron que las dimensiones de estabilidad laboral y desarrollo profesional fueron los factores que más incidieron de forma negativa en la percepción del clima laboral. Asimismo, se determinó que existe una relación entre el clima laboral y el desempeño de los colaboradores, concluyéndose que un ambiente de trabajo favorable contribuye al fortalecimiento del compromiso, la productividad y el desempeño organizacional (Luzuriaga et al., 2024).

Con base en lo expuesto, se elaboró un resumen de los principales antecedentes de investigación que sustentan la pertinencia y viabilidad del presente estudio, destacando los aportes teóricos, metodológicos y resultados más relevantes que servirán como referencia para el desarrollo de la investigación:

Tabla 2

Resumen de Citas Referenciales (parte a)

Título	Año	Autor	Teoría	Población Muestral	Técnica	Instrumento	Conclusiones
Incendencia del clima laboral en la satisfacción de los funcionarios públicos en la Coordinación Zonal 5 del Servicio Nacional de Gestión de Riesgos y Emergencias, provincia del Guayas.	2023	Argüello Jara, Rosa Gabriela	Teoría del clima organizacional de Rensis Likert	Población: 19 funcionarios de la Coordinación Zonal 5 del Servicio Nacional de Gestión de Riesgos y Emergencias. Se tomó en consideración el total de la población.	Encuesta	Cuestionario	Los funcionarios consideran que un clima laboral adecuado y condiciones de trabajo favorables son fundamentales para sentirse cómodos, desempeñar mejor sus funciones y aprovechar sus capacidades en beneficio de la organización.
Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de enfermería del Hospital General Guasmo Sur de la ciudad de Guayaquil	2022	Luis Alberto Salazar Guashpa	Teoría de Motivación e Higiene de Herzberg	Población: 428 colaboradores. Muestra poblacional: 203 colaboradores del Hospital General Guasmo Sur, determinado mediante el muestreo al azar simple.	Encuesta	Cuestionario	Existe relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal de enfermería del hospital.
Análisis del clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal del Centro de Salud Tipo C Velasco Ibarra	2022	Md. Adriana Marlene Dávila Pontón	• Teoría del Clima Organizacional de Likert • Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow • Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer	Encuesta aplicada a 99 funcionarios. Se tomó en consideración el total de la población.	Encuesta	Cuestionario	El Centro de Salud presenta problemas relacionados con la estabilidad laboral, rumores, críticas, desinformación, ambiente tenso, pocas oportunidades para demostrar competencias, limitada generación de nuevas ideas y cierta desorganización, factores que afectan negativamente el desempeño de los funcionarios.

Tabla 3

Resumen de Citas Referenciales (parte b)

Titulo	Año	Autor	Teoría	Población Muestral	Técnica	Instrumento	Conclusiones
Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en el personal del Centro de Salud Tipo C Ciudad Victoria	2023	Md. Carrión Bravo Cristhian Augusto	• Teoría X y la teoría Y de McGregor, • Teoría de expectativas de Porter y Lawler.	Población: 112 funcionarios perteneciente al Centro de Salud Tipo C ciudad Victoria. Se tomó en consideración el total de la población.	Encuesta	Cuestionario	La investigación concluyó que el Centro de Salud Tipo C Ciudad Victoria presenta bajos niveles de clima organizacional y satisfacción laboral, especialmente en comunicación, liderazgo, carrera profesional, satisfacción del puesto y condiciones físicas. Estos factores afectan la productividad y el desempeño del personal. Además, se confirmó una relación significativa y positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, por lo que se planteó una propuesta de mejora con acciones orientadas a fortalecer estos aspectos y realizar un seguimiento de su cumplimiento.
Impacto del clima laboral en la satisfacción de los empleados de la clínica Granados	2024	Peralta Linda Miguel Eduardo	Teorías del clima organizacional	Población de 2050 colaboradores en la clínica Granados. Se estableció una muestra de 323 participantes mediante el método de muestreo al azar simple.	Encuesta	Cuestionario	El Centro de Salud Tipo C Ciudad Victoria presenta debilidades en su clima organizacional y satisfacción laboral. La evaluación realizada mediante la herramienta de Hernán Álvarez evidenció bajos niveles de satisfacción en comunicación, colaboración, liderazgo, carrera profesional, satisfacción del puesto y condiciones físicas, afectando el desempeño y la productividad del personal y confirmando la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral.

Tabla 4*Resumen de Citas Referenciales (parte c)*

Título	Año	Autor	Teoría	Población Muestral	Técnica	Instrumento	Conclusiones
Clima laboral y su incidencia en el desempeño de los colaboradores de la Empresa Lafattoria S.A.	2024	Ing. Luzuriaga Escobar Carlos Xavier Ab. Alejandro Gloria Petita	Teoría de clima laboral de Likert	Población de 572 colaboradores de la empresa Lafattoria S.A. Se estableció una muestra de 230 participantes mediante el método de muestreo al azar simple.	Encuesta	Cuestionario	Se concluyó que el clima laboral influye en un 13 % en el desempeño laboral, destacando que un ambiente adecuado favorece el compromiso, la productividad y un mejor rendimiento de los colaboradores.

Marco Legal

El clima laboral dentro de las instituciones públicas se encuentra relacionado con distintas disposiciones constitucionales y legales que protegen la salud, el bienestar, la igualdad, la seguridad y el trato digno de las personas en su lugar de trabajo. A su vez, existen normas específicas que establecen parámetros para evaluar el clima organizacional y orientar acciones encaminadas a mejorar las condiciones en las que los servidores públicos desarrollan sus actividades. A continuación, se presentan las principales disposiciones consideradas para la investigación:

Constitución de la República

Artículo 32.- Derecho a la salud.

Como un derecho garantizado por el Estado reconoce la Constitución de la República del Ecuador (2018), en su artículo 32, a la salud, estableciendo además que su ejercicio se relaciona con otros derechos fundamentales, entre ellos el trabajo, la seguridad social y el acceso a ambientes saludables. La protección de la salud, de esta manera, no se limita únicamente a la atención médica. Comprende también las condiciones del entorno en el que las personas desarrollan sus actividades cotidianas. Sustentar que las condiciones del ambiente laboral forman parte del bienestar integral de los servidores, eso permite este artículo. De ahí que el plan de mejora deba considerar aspectos que puedan influir en la salud física, mental y social del personal de la Oficina Técnica.

Artículo 325.- Derecho al trabajo.

El derecho al trabajo en sus diferentes modalidades, eso reconoce y garantiza el Estado según dispone la Constitución de la República del Ecuador (2018) en su artículo 325, considerando a las personas trabajadoras como actores fundamentales dentro del desarrollo económico y social. Este reconocimiento implica algo concreto, el ejercicio laboral debe realizarse bajo condiciones que respeten los derechos establecidos constitucionalmente. Comprender que el trabajo de los servidores públicos no debe analizarse únicamente desde el cumplimiento de funciones, sino también desde las condiciones institucionales que acompañan su desempeño, eso es lo que permite, en definitiva, su incorporación como fundamento general.

Artículo 326.- Ambiente adecuado para el desarrollo del trabajo.

La Constitución de la República del Ecuador (2018) en su artículo 326 señala que entre los principios que sustentan el derecho al trabajo se reconoce que toda persona debe realizar sus actividades en un ambiente apropiado, capaz de proteger su

salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar (). Esta disposición tendrá relación directa con el diagnóstico del clima laboral, debido a que permitirá analizar si las condiciones percibidas por los servidores favorecen un ambiente adecuado para el cumplimiento de sus responsabilidades y su bienestar.

Código de Trabajo

Artículo 42, numeral 16.- Obligaciones relacionadas con las condiciones laborales.

El Código del Trabajo (2025) en su artículo 46, numeral 16 establece entre las responsabilidades del empleador la obligación de proporcionar condiciones que permitan proteger los bienes e instrumentos que los trabajadores utilizan durante el ejercicio de sus actividades, evitando que sean retenidos injustificadamente (). Aunque el estudio se desarrolla en una entidad pública sujeta principalmente al régimen de servicio público, esta disposición aporta como referencia complementaria acerca de la responsabilidad que mantienen los empleadores respecto de las condiciones y seguridad presentes en el entorno de trabajo.

Ley Orgánica de Servicios Públicos

Artículo 23.- Derechos de las servidoras y servidores públicos.

La LOSEP (2025) en su artículo 23 reconoce distintos derechos que acompañan el ejercicio de la función pública. Entre ellos se encuentran la estabilidad laboral bajo las condiciones previstas en la ley, una remuneración acorde con las responsabilidades asumidas, las prestaciones correspondientes y, especialmente, el derecho a desarrollar las actividades en un entorno que proteja la salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar. La norma también incorpora el derecho a recibir capacitación continua en materias que contribuyan a mejorar el ambiente laboral, fortalecer las aptitudes y actitudes del personal y prevenir situaciones de violencia, acoso y discriminación dentro de las instituciones (). Este artículo constituye uno de los principales fundamentos del estudio, debido a que vincula expresamente el servicio público con la existencia de un ambiente laboral adecuado. Además, permitirá orientar las propuestas hacia capacitación, bienestar, fortalecimiento de relaciones laborales y prevención de conductas que puedan afectar la convivencia institucional.

Reglamento General A La Ley Orgánica Del Servicio Público

Artículo 228.- De la prestación de los servicios.

En el Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público (2024) dispone que las instituciones públicas deben procurar que sus servidores desarrollen

sus funciones dentro de condiciones apropiadas para preservar y mejorar su salud ocupacional. Esta protección comprende dimensiones físicas, mentales, sociales y espirituales y exige que las entidades implementen programas integrales y destinen los recursos necesarios para su ejecución. A su vez, los servidores tienen la responsabilidad de participar en las acciones preventivas y de protección que sean establecidas. Esta disposición respaldará la incorporación de acciones de mejora que no se concentren únicamente en infraestructura o condiciones físicas. El diagnóstico podrá considerar también factores emocionales, sociales y organizacionales que intervienen en la percepción del clima laboral.

Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2018-0138 Expedir la Norma Técnica para Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional del Servicio Público.

Artículo 3.- Aplicación de la medición de clima laboral y cultura organizacional.

En el Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2018-0138 (2018), en su artículo 3 dispone que el Ministerio del Trabajo es responsable de impulsar la medición del clima laboral y la cultura organizacional en las instituciones sujetas a esta normativa. A nivel institucional, las unidades responsables de gestión del cambio, o aquellas que cumplan funciones similares, deben coordinar las estrategias destinadas a fortalecer y mejorar estos componentes. Este artículo sustenta la necesidad de que el diagnóstico no termine únicamente con la identificación de problemas. Los resultados obtenidos deberán convertirse en estrategias y actividades de mejora que puedan ser incorporadas en el plan propuesto para la Oficina Técnica.

Artículo 10.- Concepto de clima laboral.

En el Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2018-0138 (2018) en su artículo 10 señala que la norma entiende el clima laboral como la percepción que construyen los servidores públicos acerca de las características y condiciones presentes en su ambiente de trabajo, las cuales pueden repercutir directa o indirectamente sobre la manera en que desarrollan sus funciones. Esta definición constituirá la base normativa del concepto de clima laboral utilizado en el estudio y permitirá justificar que su evaluación debe partir principalmente de las opiniones y experiencias de quienes trabajan en la Oficina Técnica.

Artículo 11.- Componentes del modelo de medición

En el Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2018-0138 (2018) en su artículo 11 dispuso que la medición del clima laboral dentro del servicio público se organiza

alrededor de tres componentes principales: liderazgo, compromiso y entorno de trabajo. Estos elementos permiten observar distintas dimensiones de la experiencia de los servidores dentro de la institución. Los tres componentes podrán utilizarse como referencia para organizar las variables o dimensiones del diagnóstico y posteriormente clasificar las oportunidades de mejora identificadas.

Artículo 12.- Liderazgo.

En el Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2018-0138 (2018) en su artículo 11, señaló que, el componente liderazgo analiza la percepción de los servidores respecto a la manera en que las autoridades y responsables de las unidades dirigen, influyen e interactúan con sus equipos de trabajo para orientar sus esfuerzos hacia los resultados institucionales. Lo expuesto, permitirá estudiar aspectos relacionados con la forma de dirigir al personal, la relación entre jefaturas y colaboradores y la capacidad de orientar al equipo hacia objetivos comunes.

Artículo 13.- Factores relacionados con el liderazgo.

En el Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2018-0138 (2018) en su artículo 13, destacó que el liderazgo comprende aspectos como la influencia, interacción y orientación hacia resultados. Dentro de estos factores se consideran elementos más específicos relacionados con credibilidad, motivación, comunicación, participación, evaluación, organización, cumplimiento e independencia. Estos elementos facilitarán la identificación de situaciones concretas que puedan estar incidiendo en la percepción del liderazgo, especialmente en materias como comunicación interna, participación del personal, reconocimiento y organización del trabajo.

Artículo 14.- Compromiso.

En el Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2018-0138 (2018) en su artículo 14, dispone que el compromiso refleja el grado de identificación que mantienen los servidores con la institución, sus objetivos y políticas, así como su disposición para contribuir con ella, adaptarse a los cambios y permanecer vinculados a la organización. A partir de este artículo se podrá valorar si el personal siente vinculación con la Oficina Técnica y con los objetivos institucionales, información que será relevante al momento de plantear acciones dirigidas a fortalecer la motivación y participación.

Artículo 15.- Factores del compromiso.

En el Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2018-0138 (2018) en su artículo 15 destaca que la normativa establece que el compromiso se analiza a través de la adaptación al cambio, la reciprocidad y el sentido de pertenencia. Estos factores

comprenden aspectos como apertura al cambio, iniciativa, desarrollo, equidad, reconocimiento, identificación e integración. Estos criterios serán útiles para determinar si existen oportunidades de mejora relacionadas con reconocimiento laboral, integración del equipo, percepción de equidad o resistencia frente a cambios institucionales.

Artículo 16.- Entorno de trabajo.

En el Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2018-0138 (2018) en su artículo 16, señala que el entorno laboral hace referencia a la forma en que los servidores perciben las condiciones materiales y humanas existentes en el espacio donde cumplen sus actividades. Su análisis permitirá ampliar el diagnóstico más allá de las relaciones interpersonales, incorporando las condiciones en las que se ejecuta diariamente el trabajo.

Artículo 17.- Condiciones físicas y humanas.

En el Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2018-0138 (2018) en su artículo 17, dispone que la evaluación del entorno considera factores asociados con las herramientas disponibles, instalaciones y equilibrio entre las responsabilidades personales y laborales. Estos aspectos permiten determinar si existen condiciones favorables para desarrollar las funciones asignadas (). Este artículo será especialmente útil para formular propuestas relacionadas con recursos de trabajo, espacios físicos, distribución de responsabilidades y equilibrio entre las exigencias institucionales y las necesidades personales del servidor.

Decreto Ejecutivo No. 222 de 18 de noviembre de 2025.

Artículo 1.- Objeto.

En el Decreto Ejecutivo No. 222, artículo 1, dispuso que el Decreto aprueba el Análisis de Presencia Institucional en Territorio del Ministerio de Salud Pública y establece una nueva organización territorial basada en Direcciones Provinciales y Oficinas Técnicas, con la finalidad de ejecutar el modelo de desconcentración institucional. Este artículo permitirá explicar el origen de la actual estructura territorial en la que funciona la Oficina Técnica objeto de estudio y contextualizar los cambios organizacionales recientes que pueden influir en la percepción de sus servidores.

Artículo 5.- Oficinas Técnicas.

En el Decreto Ejecutivo No. 222, artículo 5, señaló que las Oficinas Técnicas se constituyen como unidades desconcentradas que apoyan la presencia territorial del Ministerio de Salud Pública y tienen como propósito complementar la cobertura,

accesibilidad y continuidad de los servicios. Estas unidades dependen administrativa y funcionalmente de las Direcciones Provinciales y se encuentran sujetas a su coordinación y supervisión. Su contenido servirá para delimitar la posición de la Oficina Técnica dentro de la estructura del MSP y comprender las relaciones de dependencia y supervisión que pueden incidir en aspectos como comunicación, liderazgo, coordinación y toma de decisiones.

Ley para Prevenir y Erradicar la Violencia Contra Las Mujeres.

Artículo 1.- Objeto.

La Ley para Prevenir y Erradicar la Violencia Contra Las Mujeres (2018) en su artículo 1 señala que busca prevenir y eliminar las distintas formas de violencia contra las mujeres en los espacios públicos y privados, prestando especial atención a quienes se encuentran en condiciones de vulnerabilidad. Para ello contempla acciones de prevención, atención, protección y reparación. La disposición permitirá incorporar la prevención de violencia y discriminación dentro de las condiciones necesarias para mantener relaciones laborales respetuosas y un ambiente institucional seguro.

Artículo 19.- Instrumentos de política pública.

La Ley para Prevenir y Erradicar la Violencia Contra Las Mujeres (2018) en su artículo 19 dispone que, la prevención y erradicación de la violencia contra las mujeres debe ejecutarse mediante distintos instrumentos de política pública, entre ellos los planes nacionales, agendas de igualdad y estrategias formuladas por las entidades competentes (). Este artículo permitirá reconocer que las medidas planteadas en el plan de mejora deben guardar coherencia con políticas públicas más amplias relacionadas con igualdad, prevención y protección de derechos.

Ley Orgánica Reformatoria Para La Erradicación De La Violencia Y El Acoso En Todas Las Modalidades De Trabajo

Reformas al Código del Trabajo.

Artículo 1.- Reforma al artículo 42, numeral 26.

La Ley Orgánica Reformatoria para la Erradicación de la Violencia y el Acoso en Todas las Modalidades de Trabajo (2024) en su artículo 1 dispone que los casos de violencia o acoso en el trabajo deben ser atendidos mediante los procedimientos legales correspondientes y puestos en conocimiento de la autoridad laboral competente. Al evaluar estas situaciones deben considerarse las circunstancias y gravedad de la conducta, procurando evitar la revictimización y respetando derechos como la presunción de inocencia, el buen nombre y la reputación. También debe

valorarse si los comportamientos ejercen presión sobre la persona al punto de provocar su marginación, renuncia o abandono del puesto de trabajo (). Esta reforma aporta criterios para que el plan de mejora contemple mecanismos de prevención y actuación frente a conflictos graves, diferenciándolos de problemas cotidianos de convivencia laboral que puedan gestionarse internamente.

Artículo 2.- Artículo 46.1. Violencia y acoso.

La Ley Orgánica Reformatoria para la Erradicación de la Violencia y el Acoso en Todas las Modalidades de Trabajo (2024) en su artículo 2 dispone que la violencia y el acoso laboral comprenden conductas, comportamientos o amenazas que pueden presentarse una sola vez o repetirse y ocasionar afectaciones físicas, psicológicas, sexuales, económicas, políticas, simbólicas o digitales. También comprende actuaciones discriminatorias o comportamientos que lesionen la dignidad, provoquen maltrato, humillación o afecten los derechos de las personas trabajadoras. La norma amplía esta protección al entorno digital, considerando situaciones relacionadas con la falta de respeto a los períodos de descanso, permisos, vacaciones y privacidad personal y familiar. Además, la protección se extiende a las distintas personas relacionadas con el ámbito laboral, independientemente de su modalidad contractual, y establece la necesidad de desarrollar medidas de prevención, capacitación, denuncia, actuación y sanción. Este artículo permitirá ampliar el análisis del clima laboral hacia factores de convivencia, respeto, desconexión digital y relaciones entre compañeros y superiores. También brindará criterios para formular medidas preventivas que ayuden a evitar que situaciones negativas evolucionen hacia formas de violencia o acoso.

Reformas a la Ley Orgánica del Servicio Público

Artículo 8, literal r).- Protección frente a violencia y acoso.

La Ley Orgánica Reformatoria para la Erradicación de la Violencia y el Acoso en Todas las Modalidades de Trabajo (2024) en su artículo 8, literal r, dispone que las servidoras y servidores públicos tienen derecho a desarrollar sus actividades sin ser objeto de violencia ni acoso laboral. Este derecho será considerado como una condición básica del ambiente laboral que deberá observarse al analizar las percepciones del personal.

Artículo 8, literal s).- Reparación y apoyo.

La Ley Orgánica Reformatoria para la Erradicación de la Violencia y el Acoso en Todas las Modalidades de Trabajo (2024) en su artículo 8, literal s, dispone que Cuando se presenten situaciones de violencia o acoso laboral, el servidor público

puede acudir a los mecanismos establecidos por el régimen público y solicitar medidas de apoyo y reparación con participación de las unidades de talento humano y, cuando corresponda, de organismos especializados. Permitirá considerar dentro del plan la importancia de que el personal conozca los canales institucionales disponibles para recibir orientación y atención.

Artículo 8, literal u).- Medidas de protección.

La Ley Orgánica Reformatoria para la Erradicación de la Violencia y el Acoso en Todas las Modalidades de Trabajo (2024) en su artículo 8, literal u, dispone que Las personas que denuncien sean víctimas, testigos o proporcionen información sobre hechos de violencia y acoso deben contar con medidas que las protejan frente a represalias o nuevas afectaciones durante la investigación. La normativa contempla además medidas específicas respecto del presunto agresor y las consecuencias que correspondan cuando los hechos sean comprobados. Este literal podrá respaldar propuestas relacionadas con confianza institucional, canales seguros de comunicación y tratamiento adecuado de situaciones que afecten la convivencia interna.

Artículo 8, literal v).- Riesgos psicosociales.

La Ley Orgánica Reformatoria para la Erradicación de la Violencia y el Acoso en Todas las Modalidades de Trabajo (2024) en su artículo 8, literal v, dispone que las instituciones públicas deben incluir dentro de sus evaluaciones de riesgos aquellos factores que puedan incrementar la posibilidad de violencia y acoso. Entre estos se encuentran los riesgos psicosociales, la discriminación, el abuso de relaciones de poder y determinados factores sociales, culturales o de género. Este literal tiene especial importancia para el estudio porque permitirá relacionar directamente el diagnóstico del clima laboral con la identificación preventiva de riesgos psicosociales y posibles desequilibrios en las relaciones de trabajo.

Artículo 8, literal x).- Violencia o acoso por medios digitales.

La Ley Orgánica Reformatoria para la Erradicación de la Violencia y el Acoso en Todas las Modalidades de Trabajo (2024) en su artículo 8, literal x, dispone que cuando no sea posible determinar quién es responsable de presuntos actos de violencia o acoso realizados mediante redes sociales, correos electrónicos u otros medios digitales, la autoridad puede disponer medidas de reparación que permitan reconocer públicamente la existencia de la situación denunciada, respetando la presunción de inocencia. Esta disposición permitirá considerar que el clima laboral actual también

puede verse afectado por las formas de comunicación digital utilizadas entre servidores y no solamente por las interacciones presenciales.

Ley Orgánica para la Igualdad Salarial entre Mujeres y Hombres

Artículo 1.- Objeto.

La Ley Orgánica para la Igualdad Salarial entre Mujeres y Hombres (2024) en su artículo 1 dispone, garantizar que mujeres y hombres reciban la misma remuneración y demás formas de retribución económica cuando realizan un mismo trabajo o funciones consideradas de igual valor. Esta norma permitirá incorporar la percepción de equidad como un aspecto que puede influir en la satisfacción, confianza y clima laboral del personal.

Artículo 2.- Finalidad.

La Ley Orgánica para la Igualdad Salarial entre Mujeres y Hombres (2024) en su artículo 2 señala que la finalidad de la Ley consiste en eliminar prácticas discriminatorias que generen diferencias de remuneración asociadas con el género. Por lo tanto, servirá para reforzar el principio de trato justo que deberá observarse en las acciones planteadas dentro del plan de mejora.

Artículo 4.- Ámbito de aplicación.

La Ley Orgánica para la Igualdad Salarial entre Mujeres y Hombres (2024) en su artículo 4 dispone, las obligaciones sobre igualdad salarial son aplicables en todo el territorio ecuatoriano y alcanzan tanto a instituciones públicas como a organizaciones privadas. La disposición confirma su pertinencia dentro de una investigación desarrollada en una dependencia del Ministerio de Salud Pública.

Artículo 6.- Obligación de igualdad remunerativa.

La Ley Orgánica para la Igualdad Salarial entre Mujeres y Hombres (2024) en su artículo 6 dispone que las instituciones públicas y privadas deben garantizar una remuneración igual para hombres y mujeres cuando realizan el mismo trabajo o actividades de igual valor, sin establecer diferencias sustentadas en el género. Su aplicación permitirá sustentar que la percepción de justicia organizacional debe mantenerse libre de diferencias asociadas al género.

Artículo 8.- Cambio en la cultura organizacional.

La Ley Orgánica para la Igualdad Salarial entre Mujeres y Hombres (2024) en su artículo 8 dispone que los empleadores públicos y privados deben promover acciones que contribuyan a reconocer el valor del trabajo desarrollado por hombres y mujeres sin establecer diferencias discriminatorias. La disposición respalda la

inclusión de iniciativas orientadas a fortalecer una cultura institucional basada en respeto, reconocimiento y equidad.

Artículo 14.- Sanciones.

La Ley Orgánica para la Igualdad Salarial entre Mujeres y Hombres (2024) en su artículo 14 dispone que el incumplimiento de las obligaciones establecidas en materia de igualdad salarial puede generar las sanciones previstas en el régimen laboral correspondiente. Su consideración ayudará a diferenciar las acciones voluntarias de mejora del clima laboral de aquellas condiciones de igualdad cuyo cumplimiento constituye una obligación legal.

Ley Orgánica para Impulsar la Economía Violeta

Artículo 1.- Objeto.

La Ley Orgánica para Impulsar la Economía Violeta (2023) en su artículo 1, promueve la incorporación del enfoque de género y multiculturalidad en las políticas y acciones públicas y privadas, buscando fortalecer la participación, autonomía y desarrollo económico, social y laboral de las mujeres, especialmente de aquellas que se encuentran en condiciones de vulnerabilidad. Este artículo permitirá incorporar una perspectiva de género al plan de mejora para procurar que las acciones propuestas respondan a criterios de inclusión y no reproduzcan desigualdades dentro del entorno institucional.

Artículo 2.- Ámbito de aplicación.

La Ley Orgánica para Impulsar la Economía Violeta (2023) en su artículo 2 señala que la Ley tiene alcance nacional y están orientadas a garantizar el ejercicio efectivo de los derechos de las mujeres en su diversidad, promoviendo condiciones de igualdad y equidad. Su contenido permitirá considerar las diferentes características y necesidades del personal al diseñar las estrategias de mejora, evitando planteamientos generales que puedan ignorar condiciones particulares.

Artículo 13.- Garantía de igualdad laboral.

La Ley Orgánica para Impulsar la Economía Violeta (2023) en su artículo 13 señala que el Estado debe promover medidas que eliminen obstáculos para la incorporación y permanencia de las mujeres en el trabajo, particularmente aquellos relacionados con remuneraciones injustas, inestabilidad o acoso sexual laboral. La norma también exige prestar atención a relaciones de poder que puedan generar abusos dentro de los espacios de trabajo. Este artículo permitirá examinar las relaciones

laborales desde una perspectiva preventiva, especialmente respecto del trato igualitario, abuso de poder y seguridad de las mujeres dentro del lugar de trabajo.

Artículo 14.- Igualdad de trato y oportunidades.

La Ley Orgánica para Impulsar la Economía Violeta (2023) en su artículo 14 señala que la igualdad entre mujeres y hombres debe estar presente en el acceso al empleo, formación, promoción profesional, condiciones de trabajo, remuneración y demás aspectos relacionados con el desarrollo laboral, tanto en el sector público como privado. Permitirá incorporar dentro de la propuesta medidas que favorezcan oportunidades de participación, formación y desarrollo sin diferencias asociadas al género.

Identificación de las Variables y Relación de Variables

Para el propósito del estudio, la operacionalización de las variables permite organizar de manera concreta los aspectos que serán evaluados durante la investigación. A partir de las variables definidas, se establecen sus dimensiones, subdimensiones, indicadores e ítems, con el fin de transformar los conceptos teóricos en elementos que puedan ser observados y medidos mediante la encuesta.

De esta forma, se asegura que la información recopilada guarde relación directa con los objetivos planteados y facilite posteriormente el análisis de los resultados. A continuación, se presentan las variables de estudio y su composición en la matriz de operacionalización:

Variable independiente: Componentes del clima laboral y sus factores.

Variable dependiente: Clima Laboral.

Tabla 5*Matriz de Operacionalización de las Variables (parte a)*

Variable	Dimensión	Definición conceptual de la dimensión	Teoría	Subdimensión / Factor	Indicador	Ítem
VI: Componentes del clima laboral y sus factores	Liderazgo	Percepción sobre la forma en que los responsables de dirección influyen, interactúan, organizan y conducen a sus equipos hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.	Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert / Teoría X y Y de McGregor	Influencia	Credibilidad	1. Confío en la capacidad y actuación de mi jefe inmediato para dirigir al equipo de trabajo.
					Motivación	2. Mi jefe inmediato me motiva para alcanzar los objetivos y cumplir adecuadamente mis funciones.
				Interacción	Comunicación	3. Mi jefe inmediato comunica de manera clara y oportuna la información necesaria para desarrollar nuestras actividades.
					Participación	4. Mi jefe inmediato brinda espacios para que pueda expresar opiniones, ideas y propuestas relacionadas con el trabajo.
					Retroalimentación	5. Mi jefe inmediato me brinda retroalimentación sobre las fortalezas y los aspectos que debo mejorar en mi trabajo.
				Orientación a resultados	Organización	6. Mi jefe inmediato organiza adecuadamente las actividades y los recursos del equipo de trabajo.
					Distribución de responsabilidades	7. Mi jefe inmediato distribuye de manera clara las actividades y responsabilidades entre los integrantes del equipo.
				Interacción	Manejo de conflictos	8. Los conflictos o desacuerdos que se presentan dentro del equipo son atendidos adecuadamente por mi jefe inmediato.
				Orientación a resultados	Seguimiento	9. Mi jefe inmediato realiza seguimiento al cumplimiento de las actividades y resultados esperados del equipo.
					Autonomía	10. Dispongo de autonomía para organizar el tiempo y los recursos necesarios para cumplir mis actividades.

Tabla 6*Matriz de Operacionalización de las Variables (parte b)*

Variable	Dimensión	Definición conceptual de la dimensión	Teoría	Subdimensión / Factor	Indicador	Ítem
VI: Componentes del clima laboral y sus factores	Compromiso	Percepción sobre el grado en que los servidores se identifican con la institución, se adaptan a los cambios, participan, aportan al cumplimiento de sus objetivos y se sienten parte de ella.	Teoría de Adaptación al cambio Motivación e Higiene de Herzberg / Teoría de los Eventos Afectivos	Apertura al cambio		11. En mi lugar de trabajo existe disposición para realizar cambios cuando se identifican oportunidades de mejora.
					Iniciativa	12. Tengo oportunidades para presentar iniciativas orientadas a mejorar la forma en que desarrollamos nuestras actividades.
					Desarrollo	13. La institución brinda oportunidades para fortalecer mis conocimientos y capacidades profesionales.
					Equidad	14. Percibo que los servidores reciben un trato justo y equitativo dentro de la institución.
					Reconocimiento	15. Mi trabajo y los resultados obtenidos son reconocidos cuando corresponde.
				Sentido de pertenencia	Identificación	16. Me identifico con los objetivos, políticas y valores institucionales del Ministerio de Salud Pública.
					Integración	17. Me siento integrado y parte del equipo de trabajo de la Oficina Técnica.

Tabla 7

Matriz de Operacionalización de las Variables (parte c)

Variable	Dimensión	Definición conceptual de la dimensión	Teoría	Subdimensión / Factor	Indicador	Ítem
VI: Componentes del clima laboral y sus factores	Entorno de trabajo	Percepción sobre las condiciones materiales, organizacionales y humanas proporcionadas para el desarrollo de las funciones, la comunicación, la convivencia y el bienestar de los servidores.	Teoría de Motivación e Higiene de Herzberg / Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert	Condiciones físicas y materiales	Herramientas y recursos	18. Dispongo de las herramientas y recursos necesarios para desarrollar adecuadamente mis funciones.
					Instalaciones	19. Las instalaciones donde realizo mis actividades presentan condiciones adecuadas para desarrollar mi trabajo.
				Organización del trabajo	Carga laboral	20. Considero que la carga de trabajo asignada es adecuada para cumplir mis funciones.
					Organización de actividades	21. Las actividades se encuentran organizadas de manera que facilitan el cumplimiento de mis responsabilidades.
				Condiciones humanas	Equilibrio persona-trabajo	22. Las condiciones de trabajo me permiten mantener un equilibrio adecuado entre mis responsabilidades laborales y mi vida personal.
				Comunicación interna	Información institucional	23. La información institucional que necesito para desarrollar mis actividades se comunica de manera clara y oportuna.
					Comunicación de cambios	24. Los cambios relacionados con funciones, procesos o responsabilidades son comunicados oportunamente al personal.
				Relaciones laborales	Colaboración y convivencia	25. Las relaciones entre los integrantes del equipo favorecen la colaboración y la convivencia durante el desarrollo del trabajo.

Tabla 8

Matriz de Operacionalización de las Variables (parte d)

Variable	Dimensión	Definición conceptual de la dimensión	Teoría	Subdimensión / Factor	Indicador	Ítem
VD: Clima laboral	Percepción del ambiente de trabajo	Percepción general que tienen los servidores públicos sobre el ambiente en el que desarrollan sus actividades y las condiciones que pueden favorecer o afectar su desempeño y bienestar.	Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert	Percepción general	Ambiente laboral	26. Considero que en la Oficina Técnica existe un ambiente laboral favorable para desarrollar mis funciones.
					Satisfacción con el ambiente laboral	27. En términos generales, me siento satisfecho con el ambiente de trabajo existente en la Oficina Técnica.
					Bienestar laboral	28. El ambiente laboral de la Oficina Técnica favorece mi bienestar durante el desarrollo de mis actividades.
					Condiciones para el desempeño	29. El ambiente de trabajo facilita el adecuado cumplimiento de mis responsabilidades.

Capítulo 2 Metodología

El estudio del clima laboral requiere de métodos que permitan conocer la percepción de los servidores respecto a las condiciones presentes en su entorno de trabajo y los factores que pueden influir en su experiencia dentro de la organización. En este sentido, la investigación titulada “Diseño para un Plan de Mejora de Clima Laboral para una Oficina Técnica del Ministerio de Salud Pública del Guayas” establece en el presente capítulo el enfoque, tipo, alcance y diseño de la investigación, así como la población objeto de estudio, las técnicas e instrumentos utilizados para la recopilación de información y el procedimiento aplicado para su análisis. Estos elementos metodológicos permitirán sustentar el diagnóstico de aspectos relacionados con el liderazgo, el compromiso y el entorno de trabajo, para identificar las principales fortalezas y oportunidades de mejora y generar una base técnica para el posterior diseño de estrategias orientadas al fortalecimiento del clima laboral.

Tipo de Enfoque de Investigación

La investigación no experimental puede desarrollarse desde distintos enfoques, según la naturaleza del problema y la información que se requiera analizar. Entre los más utilizados se encuentran el enfoque cualitativo y el cuantitativo. También es posible integrar ambos dentro de un enfoque mixto, lo que permite abordar el objeto de estudio desde diferentes perspectivas (Romero et al., 2021).

De modo que, el enfoque cuantitativo se centra en la medición, la estimación y el uso de inferencias estadísticas. Por otra parte, el enfoque cualitativo busca comprender e interpretar los hechos dentro de su propio contexto. El enfoque mixto combina ambas perspectivas cuando la naturaleza del problema requiere una visión más amplia (Supo, 2025). En el campo de la investigación científica, el enfoque cuantitativo permite estudiar los fenómenos de manera objetiva mediante la obtención y medición de datos. Para el desarrollo de la presente investigación se optó por este enfoque, considerando que la población objeto de estudio está integrada por 398 servidores públicos. A partir de esta población se prevé recopilar información primaria que contribuya a dar respuesta a las preguntas planteadas en la investigación.

Alcance

Las investigaciones pueden desarrollarse bajo distintos alcances, entre ellos el exploratorio y el descriptivo, según la naturaleza del estudio. El alcance exploratorio resulta útil cuando se pretende lograr una aproximación inicial a un tema que aún no

ha sido estudiado con suficiente profundidad o sobre el cual se dispone de información limitada. Por su parte, el alcance descriptivo permite caracterizar de manera precisa el fenómeno analizado, identificando sus principales rasgos, propiedades y dimensiones, sin intervenir ni modificar las variables consideradas (Hernández et al, 2023).

Por lo tanto, mediante el diseño exploratorio se busca obtener un primer acercamiento a los factores vinculados con el liderazgo, el compromiso y el entorno de trabajo que influyen en el clima laboral de una Oficina Técnica de Salud del Guayas, lo que permitirá reconocer la situación actual del personal, considerando que desde el año 2021 no se ha efectuado una evaluación similar en el Ministerio de Salud de la provincia del Guayas. A su vez, el diseño descriptivo permitirá examinar la información recopilada durante un periodo determinado, con el propósito de diagnosticar los factores que inciden en el clima laboral e interpretar los resultados obtenidos. Esta información servirá como base para estructurar un plan de mejora orientado al fortalecimiento del clima laboral de la oficina técnica.

Diseño de Investigación.

El diseño de esta investigación es de carácter no experimental, y establece la forma en que se organizará el estudio para responder las preguntas planteadas. De ahí se desprenden las estrategias y procedimientos que orientarán la búsqueda de información, permitiendo analizar el problema de manera ordenada. Su elección debe guardar relación con los objetivos de la investigación y con las posibles alternativas de solución que se pretenden examinar (Romero et al., 2021). Con base en lo expuesto, la investigación adoptará un diseño exploratorio y descriptivo de corte transversal, que permitirá conocer los factores que inciden en el clima laboral, describir la situación actual de la oficina y obtener información en un periodo específico, sustentando así el diagnóstico y la propuesta de mejora.

Corte de Tiempo

Un único periodo de tiempo es el que definirá la recolección de información en esta investigación, razón por la cual se adopta un corte transversal, capaz de observar y analizar las variables en un momento determinado y ofrecer así una visión puntual del fenómeno estudiado. De ahí que resulte posible describir las características y relaciones entre los elementos analizados sin necesidad de rastrear su evolución en el tiempo, concentrando el interés en comprender dicho fenómeno dentro de un periodo específico e identificar las relaciones y patrones propios de ese contexto temporal (Carranza et al., 2024).

Población

La población corresponde al conjunto total de unidades que reúnen las características definidas para formar parte del estudio. Estas unidades pueden estar representadas por personas, objetos, grupos, hechos o fenómenos vinculados con la investigación (Ñaupas et al., 2023). La población de estudio está constituida por una Oficina Técnica de Salud del Guayas, que tiene bajo su responsabilidad 14 establecimientos de primer nivel de atención, en los cuales laboran 398 servidores públicos, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 9

Población objetiva de la Oficina Técnica de Salud del Guayas

Establecimiento de Primer Nivel de Atención	Nro. Servidores	Proporción
Establecimiento 1	118	29,65%
Establecimiento 2	83	20,85%
Establecimiento 3	74	18,59%
Establecimiento 4	39	9,80%
Establecimiento 5	13	3,27%
Establecimiento 6	12	3,02%
Establecimiento 7	11	2,76%
Establecimiento 8	11	2,76%
Establecimiento 9	10	2,51%
Establecimiento 10	9	2,26%
Establecimiento 11	8	2,01%
Establecimiento 12	5	1,26%
Establecimiento 13	4	1,01%
Establecimiento 14	1	0,25%
Total	398	100,00%

Además, se considera que los servidores públicos de la Oficina Técnica de Salud se encuentran distribuidos en distintos establecimientos y presentan diferencias en cuanto a cargos y modalidades de vinculación laboral. Si bien en una medición institucional oficial el artículo 21 de la Norma Técnica establece que la encuesta debe considerar al 100% de la población objetivo que conste en nómina y tenga al menos tres meses de permanencia. Asimismo, el artículo 22 dispone que las entidades deben garantizar una participación mínima del 80% para contar con un índice de confiabilidad real. No obstante, en esta investigación académica se trabajará con una muestra de la población y con el propósito de asegurar la representación de los diferentes grupos laborales, la población se presenta desagregada por establecimiento, cargo y condición laboral, tal como se detalla en las siguientes tablas:

Tabla 10*Población objetiva de la Oficina Técnica de Salud del Guayas (Parte a)*

Establecimiento	Grupo de cargo	Código del Trabajo – colectivo	Código del Trabajo – indefinido	Condición laboral				Total general
				Nombramiento definitivo	Nombramiento provisional	Sin nombramiento – contrato ocasional	Sin nombramiento – servicio rural	
Establecimiento 1	Administrativo y apoyo a la gestión	3	8	5	12	2		30
	Auxiliar asistencial de salud		1					1
	Dirección, coordinación y gestión técnica	2	1		2	1		6
	Enfermería y obstetricia			4		2		6
	Médicos y odontología			15	1			16
	Operativo y servicios de apoyo	5	44			6		55
	Otros profesionales y técnicos de salud			1		3		4
Establecimiento 2	Administrativo y apoyo a la gestión	4	6	1	2			13
	Auxiliar asistencial de salud	9	15					24
	Enfermería y obstetricia			12		3		15
	Médicos y odontología			22		4	2	28
	Otros profesionales y técnicos de salud				1	2		3
	Administrativo y apoyo a la gestión		1	3				4
	Auxiliar asistencial de salud	4	9			1		14
Establecimiento 3	Enfermería y obstetricia			7	1	6		14
	Médicos y odontología			24	5	6		35
	Operativo y servicios de apoyo		2					2
	Otros profesionales y técnicos de salud			6		3		5
	Administrativo y apoyo a la gestión	1	1	1				3
	Auxiliar asistencial de salud	1	4					5
	Enfermería y obstetricia			2		1	7	10
Establecimiento 4	Médicos y odontología			5		2	13	20
	Otros profesionales y técnicos de salud					1		1

Nota: Adaptado de “Posicional de una Oficina Técnica de Salud”, por Ministerio de Salud Pública, 2026.

Tabla 11*Población objetiva de la Oficina Técnica de Salud del Guayas (Parte b)*

Establecimiento	Grupo de cargo	Código del Trabajo – colectivo	Código del Trabajo – indefinido	Condición laboral				Total general
				Nombramiento definitivo	Nombramiento provisional	Sin nombramiento – contrato ocasional	Sin nombramiento – servicio rural	
Establecimiento 5	Administrativo y apoyo a la gestión		1					1
	Médicos y odontología			5				5
	Operativo y servicios de apoyo		7					7
Establecimiento 6	Administrativo y apoyo a la gestión		1	1				2
	Auxiliar asistencial de salud	1	2					3
	Enfermería y obstetricia			1		1		2
	Médicos y odontología			4				4
	Otros profesionales y técnicos de salud			1				1
Establecimiento 7	Administrativo y apoyo a la gestión			1				1
	Auxiliar asistencial de salud		2					2
	Enfermería y obstetricia			2				2
	Médicos y odontología			3	1		1	5
	Otros profesionales y técnicos de salud			1				1
Establecimiento 8	Administrativo y apoyo a la gestión				1	2		3
	Auxiliar asistencial de salud		2					2
	Enfermería y obstetricia						1	1
	Médicos y odontología			3	1		1	5
	Administrativo y apoyo a la gestión				1			1
Establecimiento 9	Auxiliar asistencial de salud		2					2
	Enfermería y obstetricia			1	1	1		3
	Médicos y odontología			4				4

Nota: Adaptado de “*Posicional de una Oficina Técnica de Salud del Guayas*”, por Ministerio de Salud Pública, 2026.

Tabla 12

Población objetiva de la Oficina Técnica de Salud del Guayas (Parte c)

Establecimiento	Grupo de cargo	Código del Trabajo – colectivo	Código del Trabajo – indefinido	Condición laboral				Total general
				Nombramiento definitivo	Nombramiento provisional	Sin nombramiento – contrato ocasional	Sin nombramiento – servicio rural	
Establecimiento 10	Administrativo y apoyo a la gestión			1	1			2
	Auxiliar asistencial de salud		1					1
	Enfermería y obstetricia			2				2
	Médicos y odontología			2	1	1		4
Establecimiento 11	Administrativo y apoyo a la gestión			1				1
	Auxiliar asistencial de salud		2					2
	Enfermería y obstetricia			2				2
	Médicos y odontología					3		3
Establecimiento 12	Enfermería y obstetricia						2	2
	Médicos y odontología						2	3
Establecimiento 13	Enfermería y obstetricia						2	2
	Médicos y odontología						3	2
Establecimiento 14	Enfermería y obstetricia			1				1
Total general		30	112	144	31	51	34	398

Nota: Adaptado de “*Posicional de una Oficina Técnica de Salud del Guayas*”, por Ministerio de Salud Pública, 2026.

Muestra

La muestra representa una parte de la población que reúne las características necesarias para el desarrollo de la investigación. Cuando se aplica un muestreo probabilístico, cada unidad tiene una posibilidad conocida de ser seleccionada al azar. Este procedimiento puede realizarse mediante muestreo simple, estratificado, sistemático o por conglomerados (Ñaupas et al., 2023). En relación con lo expuesto, se seleccionará el muestreo estratificado que, de acuerdo con Romero et al., (2021) señaló que corresponde a una técnica probabilística mediante la cual la población se divide en grupos con características similares, denominados estratos, con la finalidad de garantizar que cada uno de ellos tenga representación dentro de la muestra seleccionada.

Para la presente investigación se optó por aplicar un muestreo probabilístico estratificado proporcional, tomando en cuenta las limitaciones relacionadas con el tiempo, la disponibilidad de los servidores y los costos que implicaría incluir a toda la población. Para ello, se establecieron como estratos los establecimientos de primer nivel de atención a los que pertenecen los servidores públicos. La población total estuvo conformada por 398 personas y, mediante la fórmula de muestreo correspondiente, se determinó una muestra de 196 participantes. Esta decisión constituye una adaptación metodológica para fines de investigación y no sustituye el criterio censal exigido por la Norma para una medición oficial. En caso de que el MSP requiera utilizar los resultados como medición formal de clima laboral, deberá aplicar la encuesta a la población objetivo conforme a los artículos 21 y 22.

Figura 15

Fórmula del muestreo estratificado

$$n = \frac{N(Z^2)(p)(q)}{e^2(N - 1) + (Z^2)(p)(q)}$$

Tabla 13

Parámetro de la fórmula del muestreo estratificado

Parámetro	Valor
Población total (N)	398,00
Nivel de confianza	95,00%
Valor Z	1,96
Probabilidad de éxito (p)	0,50
Probabilidad de fracaso (q)	0,50
Margen de error (e)	5,00%

Figura 16*Cálculo de la muestra en fórmula*

$$n = \frac{398(1,96^2)(0,50)(0,50)}{0,05^2(398 - 1) + (1,96^2)(0,50)(0,50)}$$

$$n = 195,73$$

Tabla 14*Cálculo de la muestra en Excel*

Cálculo del tamaño de la muestra			
Paso	Concepto	Resultado	
1	$Z^2 \times p \times q$	0,96	
2	$N \times Z^2 \times p \times q$	382,24	
3	$e^2 \times (N - 1)$	0,99	
4	Denominador total	1,95	
5	n sin redondear	196	

Para reducir el riesgo de que la muestra se concentre en un solo tipo de servidor, se aplicó un muestreo estratificado proporcional. El primer criterio de estratificación fue el establecimiento, porque el clima laboral se experimenta en un entorno concreto en el que pueden variar la jefatura inmediata, las relaciones de trabajo, la organización de actividades, la disponibilidad de recursos y la carga laboral. El segundo criterio fue el grupo de cargo, debido a que las percepciones de un directivo, un servidor administrativo y un trabajador operativo o asistencial no necesariamente responden a las mismas condiciones. Finalmente, se utilizó la condición laboral como tercer criterio, dado que la estabilidad del vínculo puede relacionarse con percepciones de reconocimiento, equidad, compromiso y seguridad laboral.

Adicionalmente, el rango de remuneración mensual unificada (RMU) y el área funcional se utilizaron como variables de control durante la selección. Estas variables no se cruzaron como estratos formales adicionales para evitar una fragmentación excesiva de la población en grupos con uno o dos participantes. Posteriormente, sí fueron utilizadas para analizar diferencias de percepción entre grupos. Para facilitar la interpretación, los cargos se consolidaron en tres niveles jerárquicos de análisis: Directivos, Administrativos y Operativos de salud.

Tabla 15*Distribución de la muestra por establecimiento*

Establecimiento de Primer Nivel de Atención	Nro. Servidores	Proporción	Muestra exacta
Establecimiento 1	118	29,65%	58
Establecimiento 2	83	20,85%	41
Establecimiento 3	74	18,59%	38
Establecimiento 4	39	9,80%	19
Establecimiento 5	13	3,27%	6
Establecimiento 6	12	3,02%	6
Establecimiento 7	11	2,76%	5
Establecimiento 8	11	2,76%	5
Establecimiento 9	10	2,51%	5
Establecimiento 10	9	2,26%	5
Establecimiento 11	8	2,01%	4
Establecimiento 12	5	1,26%	3
Establecimiento 13	4	1,01%	0
Establecimiento 14	1	0,25%	1
Total	398	100,00%	196

Nota: Adaptado de “*Posicional de una Oficina Técnica de Salud del Guayas*”, por Ministerio de Salud Pública, 2026.

Tabla 16*Distribución de la muestra por nivel jerárquico*

Nivel jerárquico	Participantes
Directivos	3
Administrativos	30
Operativos de salud	163
Total	196

Nota: Adaptado de “*Posicional – de una Oficina Técnica de Salud del Guayas*”, por Ministerio de Salud Pública, 2026.

La muestra quedó conformada por 3 directivos, 30 administrativos y 163 operativos de salud. La baja cantidad de directivos responde a la propia estructura de la población, por ello, sus resultados deben interpretarse de manera descriptiva y con mayor cautela. La mayor participación de servidores operativos refleja el peso que este grupo tiene dentro de la estructura real de la Oficina Técnica y sus establecimientos.

Otros factores que se considerarán son las condiciones laborales, las cuales se determinarán a partir de las respuestas proporcionadas por los participantes. Asimismo, se analizará el rango salarial de los encuestados, debido a que ambas variables pueden influir en su percepción del clima laboral dentro de la organización.

Tabla 17

Otros factores a considerar - Condición Laboral

Condición laboral
Nombramiento definitivo
Nombramiento provisional
Sin nombramiento – servicio rural
Sin nombramiento – contrato ocasional
Código del Trabajo – colectivo
Código del Trabajo – indefinido

Tabla 18

Otros factores a considerar - Rango RMU

Rango RMU
Alto (> \$1.500,00)
Medio-alto (\$900,00–\$1.499,00)
Medio-bajo (\$601,00–\$899,00)
Bajo ($\leq$ \$600,00)

Instrumento

Encuesta

La encuesta es una técnica que permite recopilar información de un grupo amplio de personas sobre sus comportamientos, actitudes, opiniones y características. Puede aplicarse en línea, por teléfono, correo o de forma presencial. Su principal ventaja es que facilita obtener datos de muchas personas en poco tiempo y con un costo menor frente a otras técnicas, como la entrevista. Además, la técnica encuesta se poya con el instrumento cuestionario, que es un banco de preguntas con opciones de respuestas dicotómicas (dos opciones) o politómicas (tres o más opciones) (Medina et al., 2023).

Para el diseño de la encuesta se tomaron como referencia instrumentos previamente utilizados en estudios de clima laboral en instituciones del sector salud. Entre ellos, el trabajo de Pico (2020) que empleó un cuestionario de 45 preguntas con escala de cinco opciones cuya validación fue realizada por autoridades y personal técnico del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. Asimismo, Garcés (2018) utilizó un cuestionario elaborado por el Ministerio de Salud del Perú para evaluar el clima organizacional, descrito como un instrumento estandarizado y con antecedentes de aplicación en otros estudios del sector salud. A partir de estos antecedentes, la encuesta de la presente investigación fue adaptada a los criterios establecidos en la Norma Técnica para la Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional del Servicio Público, la cual organiza la evaluación en tres componentes principales: liderazgo, compromiso y entorno de trabajo, manteniendo una escala de cinco opciones de respuesta y orientando su contenido a los factores y subfactores previstos en la normativa, como se muestra a continuación:

Encuesta sobre Clima Laboral para Oficina Técnica de Salud del Guayas
Objetivo.

La presente encuesta tiene como finalidad recopilar información sobre la percepción de los servidores públicos respecto al clima laboral de la Oficina Técnica de Salud del Guayas objeto de estudio, considerando los componentes de liderazgo, compromiso y entorno de trabajo. La información obtenida será utilizada exclusivamente para fines académicos y de investigación. Las respuestas serán tratadas de manera confidencial.

Instrucciones.

Lea detenidamente cada afirmación y seleccione una sola respuesta de acuerdo con su percepción y experiencia dentro de la Oficina Técnica de Salud del Guayas.

Tabla 19

Escala de respuesta

Alternativa de respuesta	Valor
Nunca	1
Casi Nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Sección I. Datos Sociodemográficos

1. Seleccione el establecimiento en la cual labora
 - ☐ Establecimiento 1
 - ☐ Establecimiento 2
 - ☐ Establecimiento 3
 - ☐ Establecimiento 4
 - ☐ Establecimiento 5
 - ☐ Establecimiento 6
 - ☐ Establecimiento 7
 - ☐ Establecimiento 8
 - ☐ Establecimiento 9
 - ☐ Establecimiento 10
 - ☐ Establecimiento 11
 - ☐ Establecimiento 12
 - ☐ Establecimiento 14
2. Seleccione su grupo de cargo
 - ☐ Administrativo y apoyo a la gestión
 - ☐ Auxiliar asistencial de salud
 - ☐ Dirección, coordinación y gestión técnica
 - ☐ Enfermería y obstetricia
 - ☐ Médicos y odontología
 - ☐ Operativo y servicios de apoyo
 - ☐ Otros profesionales y técnicos de salud
3. Seleccione su condición laboral
 - ☐ Condición laboral
 - ☐ Código del Trabajo – colectivo
 - ☐ Código del Trabajo – indefinido
 - ☐ Nombramiento definitivo
 - ☐ Nombramiento provisional
 - ☐ Sin nombramiento – contrato ocasional
 - ☐ Sin nombramiento – servicio rural
4. Seleccione su rango RMU
 - ☐ Alto (> \$1.500,00)
 - ☐ Medio-alto (\$900,00–\$1.499,00)
 - ☐ Medio-bajo (\$601,00–\$899,00)
 - ☐ Bajo ($\leq$ \$600,00)

Sección II. Liderazgo

A continuación, se presentan afirmaciones relacionadas con la forma en que el jefe inmediato dirige, organiza e interactúa con su equipo de trabajo.

Tabla 20*Sección Liderazgo*

N.º	Afirmación	1	2	3	4	5
1	Confío en la capacidad y actuación de mi jefe inmediato para dirigir al equipo de trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Mi jefe inmediato me motiva para alcanzar los objetivos y cumplir adecuadamente mis funciones.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Mi jefe inmediato comunica de manera clara y oportuna la información necesaria para desarrollar nuestras actividades.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Mi jefe inmediato brinda espacios para que pueda expresar opiniones, ideas y propuestas relacionadas con el trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Mi jefe inmediato me brinda retroalimentación sobre las fortalezas y los aspectos que debo mejorar en mi trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Mi jefe inmediato organiza adecuadamente las actividades y los recursos del equipo de trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Mi jefe inmediato distribuye de manera clara las actividades y responsabilidades entre los integrantes del equipo.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Los conflictos o desacuerdos que se presentan dentro del equipo son atendidos adecuadamente por mi jefe inmediato.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Mi jefe inmediato realiza seguimiento al cumplimiento de las actividades y resultados esperados del equipo.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Dispongo de autonomía para organizar el tiempo y los recursos necesarios para cumplir mis actividades.	☐	☐	☐	☐	☐

Sección III. Compromiso.

Las siguientes afirmaciones están orientadas a conocer su percepción respecto a la adaptación al cambio, reciprocidad y sentido de pertenencia dentro de la institución.

Tabla 21*Sección Compromiso*

N.º	Afirmación	1	2	3	4	5
11	En mi lugar de trabajo existe disposición para realizar cambios cuando se identifican oportunidades de mejora.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Tengo oportunidades para presentar iniciativas orientadas a mejorar la forma en que desarrollamos nuestras actividades.	☐	☐	☐	☐	☐
13	La institución brinda oportunidades para fortalecer mis conocimientos y capacidades profesionales.	☐	☐	☐	☐	☐
14	Percibo que los servidores reciben un trato justo y equitativo dentro de la institución.	☐	☐	☐	☐	☐
15	Mi trabajo y los resultados obtenidos son reconocidos cuando corresponde.	☐	☐	☐	☐	☐
16	Me identifico con los objetivos, políticas y valores institucionales del Ministerio de Salud Pública.	☐	☐	☐	☐	☐
17	Me siento integrado y parte del equipo de trabajo de la Oficina Técnica.	☐	☐	☐	☐	☐

Sección IV. Entorno de Trabajo.

En esta sección se presentan afirmaciones relacionadas con las condiciones físicas y humanas existentes para el desarrollo de sus actividades.

Tabla 22*Sección Entorno de Trabajo.*

N.º	Afirmación	1	2	3	4	5
18	Dispongo de las herramientas y recursos necesarios para desarrollar adecuadamente mis funciones.	☐	☐	☐	☐	☐
19	Las instalaciones donde realizo mis actividades presentan condiciones adecuadas para desarrollar mi trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
20	Considero que la carga de trabajo asignada es adecuada para cumplir mis funciones.	☐	☐	☐	☐	☐
21	Las actividades se encuentran organizadas de manera que facilitan el cumplimiento de mis responsabilidades.	☐	☐	☐	☐	☐
22	Las condiciones de trabajo me permiten mantener un equilibrio adecuado entre mis responsabilidades laborales y mi vida personal.	☐	☐	☐	☐	☐
23	La información institucional que necesito para desarrollar mis actividades se comunica de manera clara y oportuna.	☐	☐	☐	☐	☐
24	Los cambios relacionados con funciones, procesos o responsabilidades son comunicados oportunamente al personal.	☐	☐	☐	☐	☐
25	Las relaciones entre los integrantes del equipo favorecen la colaboración y la convivencia durante el desarrollo del trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐

Sección V. Percepción del Clima Laboral

Las siguientes afirmaciones buscan conocer su percepción general sobre el ambiente de trabajo existente en una Oficina Técnica de Salud del Guayas.

Tabla 23

Percepción del Clima Laboral

N.º	Afirmación	1	2	3	4	5
26	Considero que en la Oficina Técnica existe un ambiente laboral favorable para desarrollar mis funciones.	☐	☐	☐	☐	☐
27	En términos generales, me siento satisfecho con el ambiente de trabajo existente en la Oficina Técnica.	☐	☐	☐	☐	☐
28	El ambiente laboral de la Oficina Técnica favorece mi bienestar durante el desarrollo de mis actividades.	☐	☐	☐	☐	☐
29	El ambiente de trabajo facilita el adecuado cumplimiento de mis responsabilidades.	☐	☐	☐	☐	☐

Levantamiento de Datos

El proceso de recolección de datos se realizará mediante la aplicación presencial de encuestas a los servidores públicos seleccionados de una Oficina Técnica de Salud del Guayas. Esta modalidad permitirá mantener un contacto directo con los participantes y facilitará la aclaración de posibles dudas durante el llenado del instrumento, procurando que cada servidor comprenda adecuadamente las afirmaciones planteadas antes de emitir su respuesta. La aplicación presencial también contribuirá a mejorar la participación y a obtener información más completa, al permitir un seguimiento directo durante el proceso de levantamiento de datos. De esta manera, se busca asegurar que las respuestas obtenidas reflejen de forma adecuada la percepción de los servidores sobre el liderazgo, el compromiso, el entorno de trabajo y el clima laboral, generando información útil para sustentar el diagnóstico y el posterior diseño del plan de mejora.

Herramientas y Procesamiento de Datos

Para el procesamiento de los datos obtenidos mediante la encuesta se utilizará el programa Microsoft Excel, en el cual se registrarán, organizarán y clasificarán las respuestas proporcionadas por los participantes. Esta herramienta permitirá tabular la información y realizar los cálculos necesarios para analizar los resultados correspondientes a las dimensiones de liderazgo, compromiso, entorno de trabajo y percepción general del clima laboral. Asimismo, facilitará la elaboración de tablas y

gráficos que permitan visualizar de manera clara el comportamiento de las respuestas que se obtengan durante el levantamiento de información:

Análisis Estadístico

El análisis de la información constituye la etapa en la que los datos obtenidos mediante la encuesta son organizados, revisados y procesados para facilitar su interpretación y generar conclusiones relacionadas con los objetivos de la investigación (Supo, 2025). En el presente estudio se analizarán las respuestas de los 196 servidores públicos seleccionados de una Oficina Técnica de Salud del Guayas y sus establecimientos vinculados, con el propósito de conocer su percepción sobre los componentes de liderazgo, compromiso, entorno de trabajo y la percepción general del clima laboral.

Los datos serán procesados mediante Microsoft Excel, aplicando herramientas de estadística descriptiva. Para cada pregunta se calcularán las frecuencias correspondientes a las cinco alternativas de respuesta: Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre y Siempre. A partir de estos resultados se obtendrán los porcentajes que servirán de base para el análisis e interpretación de la percepción de los participantes, de acuerdo con los criterios establecidos en la Norma Técnica para la Medición de Clima Laboral del Servicio Público. Conforme a esta metodología, las respuestas “Nunca” y “Casi nunca” se agruparán como percepción NO POSITIVA; “A veces”, como una posición INTERMEDIA; y “Casi siempre” y “Siempre”, como percepción POSITIVA. Esta clasificación se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 24

Agrupación de respuestas para la interpretación

Grupo de interpretación	Respuestas	Lectura
Percepción no positiva	Nunca + Casi Nunca	Desacuerdo o no aceptación
Intermedia	A veces	Posición intermedia
Percepción positiva	Casi siempre + Siempre	Acuerdo o aceptación

Nota: Tomado del artículo 20 de la Norma Técnica para Medición del Clima Laboral del Servicio Público, por Ministerio de Trabajo, 2018. Acuerdo Ministerial 138, Registro Oficial 277. Estado vigente.

A partir de esta agrupación se calculará el porcentaje de aceptación de cada reactivo y de los componentes evaluados, tomando como referencia la metodología del Indicador de Clima Laboral establecida en el artículo 23 de la Norma Técnica para Medición del Clima Laboral del Servicio Público. Los resultados serán clasificados en

las categorías Excelente, Muy bueno, Aceptable, Regular y Deficiente. Las valoraciones Excelente y Muy bueno permitirán identificar fortalezas, mientras que los resultados ubicados en Aceptable, Regular y Deficiente serán considerados aspectos que requieren fortalecimiento, como se presenta a continuación con su respectiva interpretación:

Tabla 25

Escala de interpretación del Indicador de Clima Laboral

Rango	Categoría	Interpretación
90,01% - 100%	Excelente	Fortaleza institucional importante
75,01% - 90,00%	Muy bueno	Buen ambiente; existen aspectos que pueden sostenerse o mejorarse
60,01% - 75,00%	Aceptable	Ambiente normal; existen aspectos que deben mejorarse o sostenerse
40,01% - 60,00%	Regular	Ambiente poco adecuado; requiere mejoras importantes
Menos de 40%	Deficiente	Ambiente inadecuado; requiere medidas puntuales y urgentes

Nota: Tomado del artículo 23 de la Norma Técnica para Medición del Clima Laboral del Servicio Público, por Ministerio de Trabajo, 2018. Acuerdo Ministerial 138, Registro Oficial 277. Estado vigente.

Los resultados se presentarán mediante tablas y figuras según los criterios considerados en la investigación, tales como establecimiento, grupo de cargo y condición laboral. Este análisis permitirá identificar diferencias en la percepción del clima laboral entre los grupos estudiados y reconocer los factores que presentan mejores o menores niveles de aceptación. De esta manera, el diagnóstico obtenido constituirá el insumo para definir las estrategias y acciones del Plan de Mejora de Clima Laboral para la Oficina Técnica objeto de estudio del Ministerio de Salud Pública del Guayas.

Capítulo 3 Resultados

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos del diagnóstico de clima laboral aplicado a una muestra de 196 servidores públicos pertenecientes a los establecimientos vinculados a una Oficina Técnica de Salud del Guayas, la cual se organiza conforme a los componentes de liderazgo, compromiso y entorno de trabajo, complementados con una sección de percepción general del clima laboral. Asimismo, los resultados se analizan de forma global y estratificada por establecimiento, nivel jerárquico y condición laboral.

Resultados de la Investigación

Análisis General del Indicador de Clima Laboral

El Indicador de Clima Laboral estimado alcanzó 63.09%, resultado que se ubica en la categoría Aceptable. De acuerdo con el artículo 23 de la Norma Técnica, esta categoría refleja un ambiente de trabajo situado en el promedio, en el que existen factores que deben ser mejorados y otros que requieren ser sostenidos. Por tanto, el resultado general no evidencia un clima completamente desfavorable, pero sí muestra que la institución mantiene oportunidades de mejora, lo cual se tomará en consideración para la respectiva propuesta.

Tabla 26

Resultados del Indicador de Clima Laboral

Dimensión	Preguntas	Respuestas válidas	No positivas	Indecisas	Positivas	ICL %	Categoría	Resultado
Compromiso	11–17	1372	270	167	935	68,15%	Aceptable	Aspecto por fortalecer
Liderazgo	1–10	1960	363	295	1302	66,43%	Aceptable	Aspecto por fortalecer
Entorno de trabajo	18–25	1568	417	313	838	53,44%	Regular	Aspecto por fortalecer
Percepción del clima laboral	26–29	784	147	126	511	65,18%	Aceptable	Aspecto por fortalecer

Nota: Adaptado de “Resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los servidores públicos”, por Autores, 2026.

La comparación entre dimensiones muestra que Compromiso obtuvo la mayor aceptación (68,15%), seguido de Liderazgo (66,43%) y Percepción del clima laboral (65,18%), todos en categoría Aceptable. No obstante, el entorno de trabajo alcanzó 53,44%, ubicándose en Regular y constituyéndose en la principal dimensión por fortalecer. Esto indica que las mayores dificultades no se concentran únicamente en la relación con las jefaturas o en el sentido de pertenencia, sino en las condiciones materiales y organizativas en las que se ejecuta el trabajo.

Análisis por Componentes Evaluados del Clima Laboral

Resultados del Componente Liderazgo.

El componente liderazgo obtuvo un ICL de 66.43%, correspondiente a la categoría Aceptable. Para identificar los elementos que explican este resultado, se revisaron las respuestas con mayor y menor porcentaje de aceptación.

Tabla 27

Resultados de las preguntas relacionadas al componente de Liderazgo (parte a)

N.º	Preguntas	ICL	Categoría
1	Confío en la capacidad y actuación de mi jefe inmediato para dirigir al equipo de trabajo.	83.16%	Muy bueno
2	Mi jefe inmediato me motiva para alcanzar los objetivos y cumplir adecuadamente mis funciones.	67.86%	Aceptable
3	Mi jefe inmediato comunica de manera clara y oportuna la información necesaria para desarrollar nuestras actividades.	67.86%	Aceptable
4	Mi jefe inmediato brinda espacios para que pueda expresar opiniones, ideas y propuestas relacionadas con el trabajo.	63.78%	Aceptable
5	Mi jefe inmediato me brinda retroalimentación sobre las fortalezas y los aspectos que debo mejorar en mi trabajo.	48.98%	Regular
6	Mi jefe inmediato organiza adecuadamente las actividades y los recursos del equipo de trabajo.	60.20%	Aceptable
7	Mi jefe inmediato distribuye de manera clara las actividades y responsabilidades entre los integrantes del equipo.	67.86%	Aceptable
8	Los conflictos o desacuerdos que se presentan dentro del equipo son atendidos adecuadamente por mi jefe inmediato.	50.00%	Regular
9	Mi jefe inmediato realiza seguimiento al cumplimiento de las actividades y resultados esperados del equipo.	78.06%	Muy bueno
10	Dispongo de autonomía para organizar el tiempo y los recursos necesarios para cumplir mis actividades.	76.53%	Muy bueno

Nota: Adaptado de “Resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los servidores públicos”, por Autores, 2026.

Dentro del las cuatro preguntas componente liderazgo, la confianza en la capacidad del jefe inmediato alcanzó 83,16% y se ubicó en Muy bueno. El seguimiento al cumplimiento de actividades obtuvo 78,06% y la autonomía para organizar tiempo y recursos 76,53%, ambos también en Muy bueno. Estos resultados sugieren que existe una base favorable de confianza, seguimiento y autonomía que puede sostenerse como fortaleza.

Las mayores oportunidades se observaron en la retroalimentación (48,98%) y en el manejo de conflictos o desacuerdos (50,00%), ambos en Regular. Una posible explicación es que el ejercicio de liderazgo esté más orientado al seguimiento de

resultados que a la conversación de desempeño y al tratamiento sistemático de desacuerdos. Por ello, el plan de mejora incorporará espacios periódicos de retroalimentación, criterios claros para comunicar fortalezas y aspectos por mejorar, y una ruta sencilla para atender conflictos.

Resultados del Componente Compromiso.

La dimensión compromiso obtuvo un ICL de 68.15%, correspondiente a la categoría Aceptable. Para identificar los elementos que explican este resultado, se revisaron las respuestas con mayor y menor porcentaje de aceptación.

Tabla

28

Resultados de las preguntas relacionadas al componente de Compromiso

N.º	Preguntas	ICL	Categoría
11	En mi lugar de trabajo existe disposición para realizar cambios cuando se identifican oportunidades de mejora.	66.84%	Aceptable
12	Tengo oportunidades para presentar iniciativas orientadas a mejorar la forma en que desarrollamos nuestras actividades.	67.35%	Aceptable
13	La institución brinda oportunidades para fortalecer mis conocimientos y capacidades profesionales.	63.78%	Aceptable
14	Percibo que los servidores reciben un trato justo y equitativo dentro de la institución.	52.55%	Regular
15	Mi trabajo y los resultados obtenidos son reconocidos cuando corresponde.	52.55%	Regular
16	Me identifico con los objetivos, políticas y valores institucionales del Ministerio de Salud Pública.	91.33%	Excelente
17	Me siento integrado y parte del equipo de trabajo de la Oficina Técnica.	82.65%	Muy bueno

Nota: Adaptado de “Resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los servidores públicos”, por Autores, 2026.

El principal aspecto relevante fue la identificación con los objetivos, políticas y valores del Ministerio de Salud Pública, con 91,33% y categoría Excelente. La integración al equipo alcanzó 82,65% y se ubicó en Muy bueno. Estos resultados reflejan un fuerte vínculo con la misión institucional y con el grupo de trabajo, factores que pueden facilitar la implementación de acciones de mejora.

En contraste, la percepción de trato justo y equitativo y el reconocimiento del trabajo alcanzaron 52,55%, ambos en Regular. Estos resultados pueden relacionarse con diferencias de modalidad contractual, remuneración y oportunidades de reconocimiento entre grupos. No se establece una relación causal; sin embargo, el análisis estratificado muestra que los grupos con vínculos menos estables y niveles

remunerativos más bajos tienden a presentar menor aceptación general, por lo que conviene revisar prácticas de reconocimiento y criterios de equidad.

Resultados del Componente Entorno de trabajo.

La dimensión entorno de trabajo obtuvo un ICL de 53.44%, correspondiente a la categoría Regular. Para identificar los elementos que explican este resultado, se revisaron los reactivos con mayor y menor porcentaje de aceptación.

Tabla 29

Resultados de las preguntas relacionadas al componente de Entorno de Trabajo

N.º	Preguntas	ICL	Categoría
18	Dispongo de las herramientas y recursos necesarios para desarrollar adecuadamente mis funciones.	51.02%	Regular
19	Las instalaciones donde realizo mis actividades presentan condiciones adecuadas para desarrollar mi trabajo.	37.24%	Deficiente
20	Considero que la carga de trabajo asignada es adecuada para cumplir mis funciones.	41.33%	Regular
21	Las actividades se encuentran organizadas de manera que facilitan el cumplimiento de mis responsabilidades.	61.73%	Aceptable
22	Las condiciones de trabajo me permiten mantener un equilibrio adecuado entre mis responsabilidades laborales y mi vida personal.	44.39%	Regular
23	La información institucional que necesito para desarrollar mis actividades se comunica de manera clara y oportuna.	61.22%	Aceptable
24	Los cambios relacionados con funciones, procesos o responsabilidades son comunicados oportunamente al personal.	43.37%	Regular
25	Las relaciones entre los integrantes del equipo favorecen la colaboración y la convivencia durante el desarrollo del trabajo.	87.24%	Muy bueno

Nota: Adaptado de “Resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los servidores públicos”, por Autores, 2026.

El entorno de trabajo constituye la principal debilidad del diagnóstico. El único aspecto claramente relevante fue la colaboración y convivencia entre compañeros, con 87,24% y categoría Muy buena. Este resultado indica que las relaciones humanas pueden actuar como un factor protector frente a condiciones materiales y organizativas menos favorables.

Las instalaciones obtuvieron 37,24%, ubicándose en Deficiente. La carga de trabajo alcanzó 41,33%, la comunicación de cambios 43,37% y el equilibrio entre responsabilidades laborales y vida personal 44,39%, todos en Regular. También las herramientas y recursos alcanzaron 51,02%. En conjunto, estos resultados justifican

priorizar mantenimiento e infraestructura, disponibilidad de recursos, revisión de cargas, organización de jornadas y mecanismos formales de comunicación de cambios.

Resultados de la Percepción General del Clima Laboral.

La dimensión percepción del clima laboral obtuvo un ICL de 65.18%, correspondiente a la categoría Aceptable. Para identificar los elementos que explican este resultado, se revisaron los reactivos con mayor y menor porcentaje de aceptación.

Tabla 30

Resultados de las preguntas relacionadas a la percepción general del clima laboral

N.º	Preguntas	ICL	Categoría
26	Considero que en la Oficina Técnica existe un ambiente laboral favorable para desarrollar mis funciones.	62.76%	Aceptable
27	En términos generales, me siento satisfecho con el ambiente de trabajo existente en la Oficina Técnica.	67.86%	Aceptable
28	El ambiente laboral de la Oficina Técnica favorece mi bienestar durante el desarrollo de mis actividades.	63.78%	Aceptable
29	El ambiente de trabajo facilita el adecuado cumplimiento de mis responsabilidades.	66.33%	Aceptable

Nota: Adaptado de “Resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los servidores públicos”, por Autores, 2026.

Las cuatro preguntas relacionadas a la percepción general del clima laboral se ubicaron en Aceptable. La satisfacción con el ambiente laboral alcanzó 67,86%, seguida de la percepción de que el ambiente facilita el cumplimiento de responsabilidades con 66,33%. Estos valores muestran que, pese a las brechas identificadas, la percepción global no es negativa; sin embargo, tampoco alcanza los niveles de Muy bueno o Excelente requeridos para considerarse un aspecto relevante.

Análisis Estratificado de los Resultados

Análisis por Establecimiento.

La estratificación por establecimiento permite identificar que el resultado general puede ocultar diferencias entre unidades de trabajo. Esta lectura es coherente con la decisión metodológica de considerar el establecimiento como primer estrato, debido a que cada unidad presenta condiciones particulares de liderazgo, compromiso, entorno y percepción general, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 31*ICL por establecimiento*

Establecimiento	N	ICL Liderazgo	ICL Compromiso	ICL Entorno	ICL Percepción	ICL Global	Categoría
U. M. 2	1	80,00%	100,00%	87,50%	100,00%	89,66%	Muy bueno
P II	5	82,00%	88,57%	72,50%	80,00%	80,69%	Muy bueno
I. S.	3	86,67%	80,95%	75,00%	75,00%	80,46%	Muy bueno
C. R.	5	80,00%	60,00%	67,50%	95,00%	73,79%	Aceptable
P. M.	5	70,00%	85,71%	57,50%	75,00%	71,03%	Aceptable
A. G.	4	80,00%	64,29%	59,38%	81,25%	70,69%	Aceptable
R I	5	76,00%	77,14%	42,50%	70,00%	66,21%	Aceptable
M. I. A. O. 24 HD	41	68,54%	67,25%	53,66%	69,51%	64,26%	Aceptable
R. II	38	67,63%	66,54%	57,89%	59,21%	63,52%	Aceptable
D. II	6	55,00%	85,71%	52,08%	62,50%	62,64%	Aceptable
D	19	65,79%	63,91%	47,37%	68,42%	60,62%	Aceptable
O Técnica De Salud	58	61,03%	64,78%	48,06%	59,05%	58,09%	Regular
A. Pre-Hospitalaria	6	53,33%	71,43%	54,17%	54,17%	58,05%	Regular
Total Participantes	196						

Nota: Adaptado de “Resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los servidores públicos de una Oficina Técnica del Guayas”, por Autores, 2026.

Los mayores ICL se estimaron en la Unid Móvil GYAS- (89,66%), P. II (80,69%) e I. S. (80,46%), ubicados en Muy bueno. Sin embargo, estos resultados corresponden a estratos con uno, cinco y tres participantes, respectivamente. Los establecimientos con mayor peso muestral muestran una situación distinta: M. I. A. O. 24 horas alcanzó 64,26% y R. II 63,52%, ambos Aceptable; mientras que en la Oficina Técnica de Salud obtuvo 58,09% y Atención Pre-Hospitalaria se categorizaron como Regular.

La Oficina Técnica de Salud del Guayas, además de concentrar la mayor cantidad de participantes (58), presentó un ICL de entorno de trabajo de 48,06%, lo que contribuye a explicar su resultado global. Establecimiento de Salud Nro. 10 con pocos servidores públicos (6) también presentó un entorno de 47,37%. Esto sugiere que las acciones del plan deben priorizar los establecimientos de mayor tamaño y aquellos con categorías “Regular”, antes de generalizar medidas uniformes para todos los establecimientos.

Análisis por Nivel Jerárquico.

Para analizar posibles diferencias asociadas con la posición ocupada dentro de la estructura de trabajo, los participantes se agruparon en Directivos, Administrativos y Operativos de salud. Esta clasificación permite comparar experiencias de dirección y coordinación con funciones administrativas y con tareas asistenciales u operativas.

Tabla 32*ICL por Nivel Jerárquico*

Nivel jerárquico	N	ICL Liderazgo	ICL Compromiso	ICL Entorno	ICL Percepción	ICL Global	Categoría
Directivos	3	73,33%	100,00%	58,33%	66,67%	74,71%	Aceptable
Administrativos	30	66,33%	66,67%	52,08%	68,33%	62,76%	Aceptable
Operativos de salud	163	66,32%	67,84%	53,60%	64,57%	62,94%	Aceptable

Nota: Adaptado de “Resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los servidores públicos”, por Autores, 2026.

Los directivos alcanzaron un ICL global de 74,71% que se clasifica como Aceptable. Los administrativos obtuvieron 62,76% y los operativos de salud 62,94%, ambos Aceptable. La similitud entre administrativos y operativos indica que las oportunidades de mejora son transversales. Además, en los tres niveles jerárquicos, el componente entorno de trabajo constituye la dimensión más baja. Esto refuerza la idea de que las principales brechas no dependen exclusivamente de la posición jerárquica, sino que pueden estar asociadas con condiciones estructurales compartidas, como recursos, instalaciones, carga laboral y organización del trabajo.

Análisis Estratificado por Condición Laboral, Remuneración y Grupo de Cargo.

La estratificación utilizada para seleccionar la muestra también permitió realizar cruces posteriores que aportan al contexto de las respuestas obtenidas. Estos cruces no se interpretan como relaciones causales, sino como diferencias descriptivas que ayudan a identificar grupos que podrían requerir una atención diferenciada, como se muestra a continuación:

Tabla 33*ICL global por condición laboral*

Condición laboral	N	ICL Liderazgo	ICL Compromiso	ICL Entorno	ICL Percepción	ICL Global	Categoría
Nombramiento definitivo	71	74,51%	75,86%	62,15%	74,65%	71,44%	Aceptable
Nombramiento provisional	15	72,67%	72,38%	62,50%	63,33%	68,51%	Aceptable
Sin nombramiento – servicio rural	15	67,33%	68,57%	48,33%	68,33%	62,53%	Aceptable
Sin nombramiento – contrato ocasional	25	64,40%	64,00%	49,50%	61,00%	59,72%	Regular
Código del Trabajo – colectivo	15	67,33%	62,86%	44,17%	56,67%	58,39%	Regular
Código del Trabajo – indefinido	55	54,73%	60,26%	45,45%	56,82%	53,79%	Regular

Nota: Adaptado de “Resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los servidores públicos”, por Autores, 2026.

Los servidores con nombramiento definitivo presentaron un ICL de 71,44%, mientras que aquellos con nombramiento provisional alcanzaron 68,51%, ambos Aceptable. En cambio, Código del Trabajo - indefinido obtuvo 53,79%, Código del Trabajo - colectivo 58,39% y contrato ocasional 59,72%, categorías Regular. Esta diferencia puede estar relacionada con la forma en que cada grupo experimenta la estabilidad, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo y las condiciones del puesto.

Tabla 34

ICL por Global por rango de RMU

Rango RMU	N	ICL Liderazgo	ICL Compromiso	ICL Entorno	ICL Percepción	ICL Global	Categoría
Alto (> \$1.500,00)	21	77,14%	74,83%	60,12%	69,05%	70,77%	Aceptable
Medio-alto (\$900,00–\$1.499,00)	72	72,22%	74,40%	61,46%	72,57%	69,83%	Aceptable
Medio-bajo (\$601,00–\$899,00)	51	65,10%	64,99%	49,75%	62,75%	60,51%	Aceptable
Bajo ($\leq$ \$600,00)	52	55,38%	59,89%	43,27%	55,77%	53,18%	Regular

Nota: Adaptado de “Resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los servidores públicos”, por Autores, 2026.

El grupo con RMU baja obtuvo 53,18%, categoría Regular, mientras que los rangos medio-bajo, medio-alto y alto alcanzaron 60,51%, 69,83% y 70,77%, respectivamente. El resultado no implica que el salario determine por sí solo el clima laboral; sin embargo, muestra que el nivel remunerativo si incide en la percepción del clima laboral en general.

Tabla 35

ICL Global por Grupo de cargo

Grupo de cargo	N	ICL Liderazgo	ICL Compromiso	ICL Entorno	ICL Percepción	ICL Global	Categoría
Dirección, coordinación y gestión técnica	3	73,33%	100,00%	58,33%	66,67%	74,71%	Aceptable
Médicos y odontología	65	72,46%	75,16%	61,35%	70,77%	69,81%	Aceptable
Otros profesionales y técnicos de salud	9	68,89%	77,78%	52,78%	66,67%	66,28%	Aceptable
Enfermería y obstetricia	30	72,67%	64,76%	57,08%	70,83%	66,21%	Aceptable
Administrativo y apoyo a la gestión	30	66,33%	66,67%	52,08%	68,33%	62,76%	Aceptable
Auxiliar asistencial de salud	28	63,21%	63,27%	48,66%	58,93%	58,62%	Regular
Operativo y servicios de apoyo	31	49,35%	56,68%	38,71%	50,00%	48,28%	Regular

Nota: Adaptado de “Resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los servidores públicos”, por Autores, 2026.

El grupo operativo y de servicios de apoyo presentó el resultado más bajo, con 48,28% y categoría Regular, seguido de auxiliares asistenciales de salud con 58,62%. Por el contrario, médicos y odontología alcanzaron 69,81% y dirección, coordinación y gestión técnica 74,71%. Estas diferencias reflejan que la naturaleza del cargo influye en la experiencia cotidiana del clima laboral, especialmente por la exposición a tareas físicas u operativas, disponibilidad de recursos, horarios y nivel de autonomía.

Hallazgos Principales

Principales Fortalezas del Clima Laboral

Los aspectos relevantes muestran que los establecimientos que conforman una *Oficina Técnica de Salud del Guayas* disponen de bases positivas que pueden aprovecharse en el diseño de plan de mejora, como la identificación con el MSP, colaboración entre compañeros, confianza en la jefatura, integración al equipo, seguimiento de actividades y autonomía. Estas fortalezas son importantes porque permiten implementar acciones de mejora sobre una estructura de pertenencia y cooperación ya existente, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 36

Aspectos relevantes del diagnóstico

N.º	Dimensión	Aspecto	ICL	Categoría
1	Liderazgo	Confío en la capacidad y actuación de mi jefe inmediato para dirigir al equipo de trabajo.	83.16%	Muy bueno
9	Liderazgo	Mi jefe inmediato realiza seguimiento al cumplimiento de las actividades y resultados esperados del equipo.	78.06%	Muy bueno
10	Liderazgo	Dispongo de autonomía para organizar el tiempo y los recursos necesarios para cumplir mis actividades.	76.53%	Muy bueno
16	Compromiso	Me identifico con los objetivos, políticas y valores institucionales del Ministerio de Salud Pública.	91.33%	Excelente
17	Compromiso	Me siento integrado y parte del equipo de trabajo de la Oficina Técnica.	82.65%	Muy bueno
25	Entorno de Trabajo	Las relaciones entre los integrantes del equipo favorecen la colaboración y la convivencia durante el desarrollo del trabajo.	87.24%	Muy bueno

Nota: Adaptado de “Resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los servidores públicos”, por Autores, 2026.

Principales Oportunidades de Mejoras del Clima Laboral

Las prioridades se concentran en instalaciones, carga de trabajo, comunicación de cambios, equilibrio persona-trabajo, retroalimentación, manejo de conflictos, disponibilidad de herramientas y percepción de equidad. La coincidencia de varias de estas brechas en la dimensión entorno de trabajo evidencia que el plan no debería limitarse a actividades motivacionales o de integración, sino incorporar medidas concretas sobre recursos, organización y condiciones de ejecución del trabajo.

Tabla 37

Principales aspectos por fortalecer

N.º	Dimensión	Aspecto	ICL	Categoría
19	Entorno Trabajo	de Las instalaciones donde realizo mis actividades presentan condiciones adecuadas para desarrollar mi trabajo.	37.24%	Deficiente
20	Entorno Trabajo	de Considero que la carga de trabajo asignada es adecuada para cumplir mis funciones.	41.33%	Regular
24	Entorno Trabajo	de Los cambios relacionados con funciones, procesos o responsabilidades son comunicados oportunamente al personal.	43.37%	Regular
22	Entorno Trabajo	de Las condiciones de trabajo me permiten mantener un equilibrio adecuado entre mis responsabilidades laborales y mi vida personal.	44.39%	Regular
5	Liderazgo	Mi jefe inmediato me brinda retroalimentación sobre las fortalezas y los aspectos que debo mejorar en mi trabajo.	48.98%	Regular
8	Liderazgo	Los conflictos o desacuerdos que se presentan dentro del equipo son atendidos adecuadamente por mi jefe inmediato.	50.00%	Regular
18	Entorno Trabajo	de Dispongo de las herramientas y recursos necesarios para desarrollar adecuadamente mis funciones.	51.02%	Regular
14	Compromiso	Percibo que los servidores reciben un trato justo y equitativo dentro de la institución.	52.55%	Regular

Nota: Adaptado de “Resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los servidores públicos”, por Autores, 2026.

Los resultados proporcionan la base para formular estrategias orientadas a mejorar condiciones físicas y recursos, revisar cargas de trabajo, formalizar la comunicación de cambios, fortalecer la retroalimentación y manejo de conflictos, mejorar prácticas de reconocimiento y equidad, y sostener las fortalezas de pertenencia y colaboración. Estas acciones deberán acompañarse de indicadores de seguimiento basados en el ICL de los reactivos priorizados, de manera que la institución pueda verificar su evolución en futuras mediciones.

Capítulo 4 Propuesta

Propuesta

Plan de mejora del clima laboral para una Oficina Técnica del Ministerio de Salud Pública del Guayas

Descripción de la Propuesta

La presente propuesta plantea un plan de mejora del clima laboral construido a partir de los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a 196 servidores públicos que conforman la oficina técnica objeto a estudio. Es importante destacar que el diagnóstico ubicó el Indicador de Clima Laboral (ICL) global en 63,09 %, correspondiente a la categoría Aceptable. Por dimensiones, el Compromiso alcanzó 68,15 %, el Liderazgo 66,43 % y la Percepción del clima laboral 65,18 %, todos en categoría Aceptable; mientras que Entorno de trabajo obtuvo 53,44 %, categoría Regular. Estos resultados muestran que la institución dispone de elementos favorables que deben sostenerse, pero también presenta brechas concretas que requieren acciones priorizadas, especialmente en las condiciones físicas de trabajo, carga laboral, comunicación de cambios, equilibrio entre vida personal y laboral, retroalimentación y manejo de conflictos.

Además, la estratificación de los resultados también evidenció diferencias entre grupos de los servidores bajo Código del Trabajo indefinido presentaron un ICL estimado de 53,79 % y quienes se encuentran bajo Código del Trabajo colectivo 58,39 %, ambos en categoría Regular. De igual manera, el grupo con RMU baja obtuvo 53,18 % y el personal operativo y de servicios de apoyo 48,28 %. Estas diferencias permiten afirmar la necesidad de diseñar un plan de mejora que incorpore acciones diferenciadas para grupos con mayor exposición a carga operativa, menores niveles remunerativos o menor estabilidad percibida.

Objetivos de la propuesta

Proponer estrategias y acciones de mejora orientadas al fortalecimiento del clima laboral de una Oficina Técnica del Ministerio de Salud Pública del Guayas.

Objetivos específicos

- Fortalecer las condiciones físicas, organizativas y de distribución de la carga de trabajo que inciden en el entorno laboral.
- Mejorar la comunicación interna, la gestión de cambios, la retroalimentación y el manejo de conflictos por parte de los responsables de equipos.

- Promover prácticas de reconocimiento, equidad, participación y desarrollo que contribuyan al compromiso de los servidores.
- Reforzar la identificación institucional, la colaboración y el sentido de pertenencia como fortalezas del clima laboral.
- Establecer indicadores, metas y mecanismos de seguimiento que permitan la medición de la evolución del ICL y a su vez la validación de la efectividad de las acciones implementadas.

Criterios para la Priorización del Plan

La priorización se efectuó considerando los resultados en categoría Regular que fueron considerados de prioridad alta; los resultados Aceptables se incluyeron como aspectos por fortalecer cuando correspondían a componentes sensibles para el desempeño del clima laboral; y los resultados Muy bueno y Excelente se incorporaron como aspectos de sostenimiento, como se presenta a continuación:

Tabla 38

Criterio de priorización

Nivel	Criterio ICL	Tratamiento en la propuesta
Prioridad alta	Deficiente y Regular	Intervención inmediata o de corto plazo.
Prioridad media	Aceptable	Fortalecimiento y seguimiento para evitar deterioro.
Sostenimiento	Muy bueno y Excelente	Mantener prácticas favorables y replicarlas cuando sea posible.

A continuación, se presenta la base diagnóstica de la priorización del plan de mejora a proponer, la cual toma en consideración los componentes del clima laboral.

Tabla 39

Base diagnóstica del plan de mejora

Dimensión	ICL estimado	Categoría	Orientación
Liderazgo	66,43 %	Aceptable	Fortalecer retroalimentación, manejo de conflictos, comunicación y coordinación.
Compromiso	68,15 %	Aceptable	Mejorar reconocimiento, equidad, desarrollo y participación; sostener pertenencia.
Percepción del clima laboral	65,18 %	Aceptable	Consolidar mejoras diferenciadas por establecimiento y nivel jerárquico.
Entorno de trabajo	53,44 %	Regular	Prioridad principal: instalaciones, recursos, carga de trabajo, equilibrio y comunicación de cambios.

Diseño del Plan de Mejora

El plan se estructura en seis estrategias y un enfoque transversal de gestión diferenciada. Cada estrategia responde directamente a una brecha o fortaleza identificada en el diagnóstico y contiene acciones, responsables, indicadores, metas, frecuencia y evidencias.

Tabla 40

Plan de Mejoras

Nro.	Estrategia	Propósito	Resultado que atiende
1	Condiciones físicas y recursos	Mejorar el entorno material necesario para desarrollar las funciones.	P19 y P18
2	Gestión de cargas y equilibrio	Reducir desequilibrios en distribución de tareas y favorecer la conciliación laboral-personal.	P20 y P22.
3	Comunicación y gestión del cambio	Hay que asegurar que los cambios, procesos y responsabilidades se comuniquen con claridad y oportunidad.	P24 y P23
4	Liderazgo, retroalimentación y conflictos	Fortalecer las competencias de jefaturas y responsables de equipos.	P5 y P8
5	Reconocimiento, equidad y desarrollo	Fortalecer el compromiso mediante prácticas transparentes de reconocimiento y crecimiento.	P14, P15, P12 y P13.
6	Pertenencia y colaboración	Mantener las fortalezas institucionales y de convivencia.	P16, P17 y P25.

Estrategia 1 - Mejora de las condiciones físicas y disponibilidad de recursos.

Esta estrategia responde a la principal brecha del diagnóstico, en la cual, las instalaciones obtuvieron 37,24 %, categoría Deficiente, y la disponibilidad de herramientas y recursos 51,02 %, categoría Regular. Por ello, las acciones deben iniciar con una identificación objetiva de necesidades y una priorización según criticidad para la prestación del servicio.

Tabla 41

Estrategia 1

Acción	Actividad	Indicador y meta	Frecuencia y responsable	Evidencia
Evaluación del entorno	Aplicar una lista de verificación de instalaciones, mobiliario, seguridad, herramientas y recursos disponibles.	% establecimientos evaluados / Meta: 100 %	Semestral / Administración responsables de establecimientos	Listas de verificación e informe consolidado
Priorización de necesidades	Clasificar hallazgos en críticos, altos, medios y bajos según impacto en seguridad y continuidad del trabajo.	% necesidades priorizadas / Meta: 100 %	Semestral / Administración	Matriz de priorización
Atención de requerimientos críticos	Gestionar mantenimiento, reposición o adecuación de los requerimientos prioritarios.	% necesidades críticas atendidas / Meta: ≥ 80 %	Trimestral / Responsable de Oficina y Administración	Órdenes de trabajo, actas y respaldos de gestión

Estrategia 2 - Gestión de cargas de trabajo y equilibrio laboral-personal.

La carga de trabajo alcanzó 41,33 % y el equilibrio entre responsabilidades laborales y vida personal 44,39 %, ambos en categoría Regular. Estas brechas pueden afectar la percepción del entorno, especialmente en grupos operativos y asistenciales. La estrategia busca revisar la distribución de actividades y fortalecer criterios de priorización.

Tabla 42

Estrategia 2

Acción	Actividad	Indicador y meta	Frecuencia y responsable	Evidencia
Revisión de carga	Identificar volumen de tareas, periodicidad, responsables y actividades críticas por unidad.	% unidades revisadas / Meta: 100 %	Semestral / Responsable de Oficina y Talento Humano	Matriz de cargas
Redistribución de actividades	Ajustar responsabilidades cuando existan concentraciones o duplicidades evidentes.	% acciones de redistribución ejecutadas / Meta: ≥ 80 %	Trimestral / Responsables de unidad	Actas y matriz de compromisos
Control de picos de trabajo	Registrar periodos de mayor demanda y acordar medidas temporales de apoyo o priorización.	N.º revisiones / Meta: 1 mensual	Mensual / Responsables de unidad	Registro de seguimiento

Estrategia 3 - Comunicación interna y gestión del cambio.

La comunicación de cambios en funciones, procesos o responsabilidades obtuvo 43,37 %, categoría Regular. Este resultado justifica formalizar un mecanismo que defina qué se comunica, quién lo hace, por qué canal y en qué plazo, especialmente ante cambios que impacten directamente en la forma de trabajo.

Tabla 43

Estrategia 3

Acción	Actividad	Indicador y meta	Frecuencia y responsable	Evidencia
Protocolo de comunicación	Definir responsables, canal, plazo y evidencia para comunicar cambios relevantes.	% cambios comunicados oportunamente / Meta: ≥ 90 %	Según necesidad / Responsable de Oficina y responsables de procesos	Comunicados y registros de socialización
Reuniones breves de socialización	Explicar cambios relevantes y resolver dudas antes o al inicio de su implementación.	% cambios con reunión cuando aplique / Meta: ≥ 80 %	Según necesidad / Responsables de unidad	Actas o registros
Boletín interno	Consolidar novedades, avances, reconocimientos y cambios relevantes.	N.º boletines / Meta: 1 trimestral	Trimestral / Comunicación y Talento Humano	Boletín difundido

Estrategia 4 - Fortalecimiento del liderazgo, retroalimentación y manejo de conflictos.

Aunque la dimensión Liderazgo alcanzó 66,43 %, categoría Aceptable, existen subfactores con baja aceptación, como la retroalimentación 48,98 % y manejo de conflictos 50,00 %. Por ello, la estrategia se concentra en prácticas concretas de liderazgo que puedan ser aplicadas por jefaturas y responsables de equipos.

Tabla 44

Estrategia 4

Acción	Actividad	Indicador y meta	Frecuencia y responsable	Evidencia
Formación de responsables	Talleres sobre comunicación, retroalimentación, coordinación, manejo de conflictos y liderazgo situacional.	% responsables capacitados / Meta: 100 %	Semestral / Talento Humano	Listas, evaluaciones y certificados
Retroalimentación individual	Establecer espacios breves para reconocer fortalezas y acordar aspectos de mejora.	% servidores con retroalimentación / Meta: ≥ 80 %	Trimestral / Responsables de equipos	Registro de sesiones
Gestión de conflictos	Definir una ruta sencilla para registrar, atender y dar seguimiento a desacuerdos internos.	% casos atendidos dentro del plazo / Meta: ≥ 90 %	Según necesidad / Responsable de Oficina y Talento Humano	Registro de casos y compromisos

Estrategia 5 - Reconocimiento, equidad, participación y desarrollo.

El compromiso fue la dimensión mejor valorada con 68,15 %, pero todavía se mantiene en categoría Aceptable. El trato justo y equitativo alcanzó 52,55 % y el reconocimiento del trabajo se ubicó entre los factores por fortalecer. La estrategia busca evitar que estas percepciones afecten el compromiso y el sentido de valoración personal.

Tabla 45

Estrategia 5

Acción	Actividad	Indicador y meta	Frecuencia y responsable	Evidencia
Reconocimiento de aportes	Definir criterios simples, públicos y no discriminatorios para reconocer buenas prácticas, colaboración e iniciativas.	N.º reconocimientos con criterios definidos / Meta: 1 trimestral	Trimestral / Responsable de Oficina y Talento Humano	Comunicados y registro de reconocimientos
Espacios de participación	Recibir propuestas de mejora y comunicar su estado: aceptada, en análisis o no viable con justificación.	N.º espacios / Meta: 1 trimestral	Trimestral / Responsable de Oficina	Actas y matriz de propuestas
Plan de desarrollo	Identificar necesidades de capacitación según función y brechas del puesto.	% servidores considerados / Meta: ≥ 80 %	Anual / Talento Humano	Matriz de necesidades y plan de capacitación

Estrategia 6 - Sostenimiento de la pertenencia y colaboración.

La identificación con objetivos y valores institucionales alcanzó 91,33 %, categoría Excelente, y la colaboración entre compañeros 87,24 %, categoría Muy bueno. Estos resultados representan fortalezas que deben mantenerse porque pueden actuar como soporte para implementar los cambios propuestos.

Tabla 46

Estrategia 6

Acción	Actividad	Indicador y meta	Frecuencia y responsable	Evidencia
Socialización institucional	Compartir objetivos, avances, resultados y aportes de los equipos.	% servidores alcanzados / Meta: ≥ 90 %	Semestral / Responsable de Oficina	Comunicados y registros
Espacios de coordinación	Promover reuniones entre áreas cuando existan procesos compartidos o necesidades de apoyo.	N.º espacios / Meta: 1 mensual	Mensual / Responsables de unidad	Actas o minutas
Reconocimiento colectivo	Visibilizar logros de equipos y buenas prácticas colaborativas.	N.º reconocimientos / Meta: 1 trimestral	Trimestral / Responsable de Oficina	Comunicaciones institucionales

Fases de Implementación

La fase de implementación comprende la ejecución progresiva de las acciones definidas en el plan de mejora del clima laboral, organizadas de acuerdo con su nivel de prioridad y el tiempo requerido para su desarrollo. Para facilitar su aplicación, se establece un periodo referencial de doce meses, distribuido en cinco etapas: preparación, intervención prioritaria, fortalecimiento, consolidación y evaluación. De esta manera, la implementación busca asegurar que las acciones propuestas sean ejecutables, verificables y sostenibles en el tiempo.

Tabla 47

Fase de implementación

Fase	Periodo referencial	Actividades principales	Producto
1. Preparación	Mes 1	Socialización del plan; asignación de responsables; levantamiento inicial de necesidades físicas y cargas.	Plan aprobado, responsables y matrices base.
2. Intervención prioritaria	Meses 2–4	Condiciones físicas, recursos, carga de trabajo, comunicación de cambios y retroalimentación.	Acciones críticas ejecutadas y evidencias.
3. Fortalecimiento	Meses 5–8	Capacitación, participación, reconocimiento, desarrollo y coordinación entre equipos.	Registros de formación, propuestas y reconocimientos.
4. Consolidación	Meses 9–12	Seguimiento de indicadores; cierre de pendientes; sostenimiento de fortalezas.	Informe de avance y acciones de sostenimiento.
5. Evaluación	Mes 12	Nueva medición del ICL y comparación con línea base.	Informe de evaluación y plan actualizado.

Seguimiento y Evaluación

El seguimiento debe combinar indicadores de cumplimiento de actividades con indicadores de resultado. El cumplimiento permite verificar si las acciones se ejecutaron; el resultado permite determinar si la percepción del clima laboral mejoró. Para ello, se propone una revisión trimestral de las acciones prioritarias y una revisión semestral consolidada del plan.

Tabla 48

Indicador de seguimiento

Nivel de cumplimiento	Resultado
Cumplido	100 %
Mayormente cumplido	75 % – 99 %
Parcialmente cumplido	50 % – 74 %
No cumplido	Menor al 50 %

La evaluación de resultado deberá realizarse con una nueva aplicación de la encuesta y el mismo criterio de cálculo del ICL, de forma que la comparación sea consistente. En esta medición, los resultados deberán analizarse tanto de manera global como por establecimiento, nivel jerárquico y condición laboral. La meta general del plan es que el ICL global evolucione desde 63,09 % (Aceptable) hasta un valor superior a 75,01 %, correspondiente a la categoría Muy bueno, sin deteriorar los aspectos actualmente clasificados como Muy bueno o Excelente. Además, para dicho fin se presenta el siguiente diagrama de Gantt para su seguimiento:

Tabla 49

Diagrama de Gantt del Plan de Mejora de Clima Laboral (parte a)

ID	Fase	Actividad	Inicio	Fin	Duración (días)	Responsable	sep- 26	oct- 26	nov- 26	dic- 26	ene- 27	feb- 27	mar- 27	abr- 27	may- 27	jun- 27	jul- 27	ago- 27
1	Proyecto	Plan de mejora del clima laboral	01-sep-2026	31-ago-2027	365	Responsable de Oficina	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	Preparación	1. Preparación	01-sep-2026	30-sep-2026	30	Responsable de Oficina	1											
3	Preparación	Socialización del plan de mejora	01-sep-2026	04-sep-2026	4	Responsable de Oficina	1											
4	Preparación	Asignación formal de responsables	07-sep-2026	09-sep-2026	3	Responsable de Oficina	1											
5	Preparación	Levantamiento inicial de condiciones físicas y recursos	10-sep-2026	18-sep-2026	9	Administración y responsables	1											
6	Preparación	Levantamiento inicial de cargas de trabajo	10-sep-2026	25-sep-2026	16	Responsable de Oficina y Talento Humano	1											
7	Preparación	Consolidación de matrices base y línea inicial	28-sep-2026	30-sep-2026	3	Responsable de Oficina	1											
8	Intervención prioritaria	2. Intervención prioritaria	01-oct-2026	31-dic-2026	92	Responsable de Oficina		1	1	1								
9	Intervención prioritaria	Priorización de necesidades físicas y recursos	01-oct-2026	09-oct-2026	9	Administración		1										
10	Intervención prioritaria	Atención de requerimientos críticos	12-oct-2026	18-dic-2026	68	Responsable de Oficina y Administración		1	1	1								
11	Intervención prioritaria	Análisis y redistribución de actividades	01-oct-2026	13-nov-2026	44	Responsables de unidad		1	1									
12	Intervención prioritaria	Control de picos de trabajo	01-oct-2026	31-dic-2026	92	Responsables de unidad		1	1	1								
13	Intervención prioritaria	Diseño y aprobación del protocolo de comunicación	01-oct-2026	16-oct-2026	16	Responsable de Oficina y responsables de procesos		1										
14	Intervención prioritaria	Reuniones de socialización de cambios	19-oct-2026	31-dic-2026	74	Responsables de unidad		1	1	1								
15	Intervención prioritaria	Primer boletín interno del plan	14-dic-2026	18-dic-2026	5	Comunicación y Talento Humano					1							
16	Intervención prioritaria	Retroalimentación individual inicial	19-oct-2026	18-dic-2026	61	Responsables de equipos		1	1	1								
17	Intervención prioritaria	Definición de ruta para gestión de conflictos	19-oct-2026	06-nov-2026	19	Responsable de Oficina y Talento Humano		1	1									

Tabla 50

Diagrama de Gantt del Plan de Mejora de Clima Laboral (parte b)

ID	Fase	Actividad	Inicio	Fin	Duración (días)	Responsable	sep- 26	oct- 26	nov- 26	dic- 26	ene- 27	feb- 27	mar- 27	abr- 27	may- 27	jun- 27	jul- 27	ago- 27
18	Fortalecimiento	3. Fortalecimiento	01-ene-2027	30-abr-2027	120	Responsable de Oficina					1	1	1	1				
19	Fortalecimiento	Talleres de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos	11-ene-2027	29-ene-2027	19	Talento Humano					1							
20	Fortalecimiento	Segundo ciclo de retroalimentación individual	01-feb-2027	31-mar-2027	59	Responsables de equipos						1	1					
21	Fortalecimiento	Implementación de reconocimiento de aportes	18-ene-2027	30-abr-2027	103	Responsable de Oficina y Talento Humano					1	1	1	1				
22	Fortalecimiento	Espacios de participación y propuestas de mejora	01-feb-2027	30-abr-2027	89	Responsable de Oficina						1	1	1				
23	Fortalecimiento	Levantamiento de necesidades y plan de desarrollo	01-feb-2027	31-mar-2027	59	Talento Humano						1	1					
24	Fortalecimiento	Coordinación entre áreas y equipos	04-ene-2027	30-abr-2027	117	Responsables de unidad					1	1	1	1				
25	Fortalecimiento	Socialización institucional de objetivos y avances	01-mar-2027	12-mar-2027	12	Responsable de Oficina							1					
26	Fortalecimiento	Reconocimiento colectivo de logros	12-abr-2027	16-abr-2027	5	Responsable de Oficina								1				
27	Consolidación	4. Consolidación	01-may-2027	31-ago-2027	123	Responsable de Oficina									1	1	1	1
28	Consolidación	Seguimiento trimestral de acciones prioritarias	03-may-2027	14-may-2027	12	Responsable de Oficina									1			
29	Consolidación	Revisión semestral consolidada del plan	17-may-2027	28-may-2027	12	Responsable de Oficina y Talento Humano									1			
30	Consolidación	Cierre de pendientes de infraestructura, recursos y cargas	01-jun-2027	30-jul-2027	60	Responsable de Oficina y Administración										1	1	
31	Consolidación	Sostenimiento de coordinación y colaboración	03-may-2027	31-ago-2027	121	Responsables de unidad									1	1	1	1
32	Consolidación	Boletín y reconocimiento de cierre	12-jul-2027	16-jul-2027	5	Comunicación, Talento Humano y Responsable de Oficina											1	
33	Consolidación	Informe de avance y consolidación	02-ago-2027	13-ago-2027	12	Responsable de Oficina												1
34	Evaluación	5. Evaluación	02-ago-2027	31-ago-2027	30	Responsable de Oficina y Talento Humano												1
35	Evaluación	Aplicación de nueva encuesta de clima laboral	02-ago-2027	13-ago-2027	12	Talento Humano												1
36	Evaluación	Cálculo y comparación del ICL con línea base	16-ago-2027	20-ago-2027	5	Talento Humano y Responsable de Oficina												1
37	Evaluación	Análisis por establecimiento, nivel jerárquico y condición laboral	23-ago-2027	25-ago-2027	3	Talento Humano												1
38	Evaluación	Actualización del plan de mejora	26-ago-2027	30-ago-2027	5	Responsable de Oficina												1
39	Evaluación	Cierre del proyecto y presentación de resultados	31-ago-2027	31-ago-2027	1	Responsable de Oficina												1

Recursos y Viabilidad de la Propuesta

El plan fue diseñado para utilizar principalmente recursos institucionales existentes. Las acciones de coordinación, retroalimentación, comunicación interna, participación y seguimiento pueden desarrollarse mediante responsables internos y herramientas de gestión disponibles. Las intervenciones relacionadas con infraestructura, mantenimiento o reposición de recursos sí podrían requerir asignación presupuestaria, por lo que deberán incorporarse a la planificación administrativa según su nivel de criticidad y disponibilidad financiera.

Tabla 51

Recursos y viabilidad de la propuesta

Tipo de recurso	Uso previsto	Consideración
Talento humano	Responsables de unidades, Talento Humano, Administración y personal de apoyo.	Priorizar facilitadores y equipos internos.
Tecnológico	Correo institucional, formularios, hojas de cálculo, reuniones virtuales y repositorios.	No requiere inversión significativa si se emplean herramientas existentes.
Material	Material de capacitación, señalética, insumos y recursos de apoyo.	Costo bajo o moderado según necesidad.
Presupuestario	Mantenimiento, adecuaciones, reposición de equipos o mobiliario.	Debe priorizarse según criticidad y disponibilidad presupuestaria.

La implementación del plan busca producir una mejora progresiva y medible del clima laboral. Además de la mejora cuantitativa del Indicador de Clima Laboral de la Oficina Técnica, de manera que, el plan no se concibe como un conjunto aislado de actividades, sino como una herramienta de gestión que puede actualizarse periódicamente con base en nuevas mediciones y en las necesidades de los diferentes establecimientos y grupos de servidores.

Conclusiones

La revisión teórica y conceptual permitió establecer que el clima laboral es un fenómeno multidimensional que se construye a partir de la percepción que mantienen los servidores sobre las relaciones laborales, el liderazgo, la comunicación, las condiciones de trabajo, la motivación y las prácticas organizacionales. Las teorías de McGregor, Likert, los Eventos Afectivos y Herzberg permitieron comprender el fenómeno desde perspectivas complementarias: el estilo de dirección y la confianza en el trabajador, la influencia del liderazgo sobre el ambiente organizacional, las experiencias generadas durante la jornada y la incidencia de factores motivacionales e higiénicos. En el ámbito legal, la investigación se sustenta en disposiciones orientadas a garantizar condiciones adecuadas de trabajo, salud, bienestar y trato digno de los servidores públicos; de manera específica, la Norma Técnica para Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional del Servicio Público organiza el diagnóstico en los componentes de liderazgo, compromiso y entorno de trabajo. Esta base permitió sustentar la estructura del instrumento y la formulación del plan de mejora.

El diagnóstico permitió determinar que el clima laboral de la Oficina Técnica presenta un Indicador de Clima Laboral de 63,09 %, correspondiente a la categoría Aceptable, lo que refleja la existencia de un ambiente funcional, aunque todavía existen factores que requieren fortalecimiento. El compromiso alcanzó 68,15 %, seguido del liderazgo con 66,43 %; ambas dimensiones se ubicaron en categoría Aceptable. En contraste, el entorno de trabajo registró 53,44 %, correspondiente a una valoración Regular, constituyéndose en la dimensión que concentra las mayores necesidades de intervención. En liderazgo se evidenciaron mejores percepciones respecto de la confianza en la capacidad del jefe inmediato, mientras que la retroalimentación y el tratamiento de conflictos mostraron menores niveles de aceptación. En compromiso destacó principalmente la identificación de los servidores con los objetivos, políticas y valores institucionales; sin embargo, el reconocimiento y la percepción de equidad requieren mayor atención. En entorno de trabajo, las principales dificultades se relacionaron con las condiciones de las instalaciones, carga laboral, equilibrio entre responsabilidades laborales y personales, disponibilidad de recursos y comunicación oportuna de los cambios.

El análisis permitió identificar como principales fortalezas la identificación con los objetivos, políticas y valores del Ministerio de Salud Pública, con 91,33 % de

aceptación y valoración Excelente; la colaboración y convivencia entre compañeros, con 87,24 %, correspondiente a Muy bueno; y la confianza en la capacidad del jefe inmediato, con 83,16 %, también Muy bueno. Estos resultados evidencian que existe una base favorable de pertenencia institucional, cooperación y reconocimiento de la capacidad de las jefaturas que puede aprovecharse para impulsar las acciones de mejora. Por otra parte, las principales oportunidades se concentraron en las condiciones de las instalaciones, con 37,24 % y valoración Deficiente; carga de trabajo, con 41,33 %; comunicación de cambios, con 43,37 %; equilibrio trabajo-vida, con 44,39 %; retroalimentación, con 48,98 %; y manejo de conflictos, con 50,00 %, todos estos últimos ubicados en nivel Regular. Asimismo, el análisis estratificado mostró diferencias según establecimiento, grupo de cargo, condición laboral y nivel remunerativo, lo que confirma que la percepción del clima laboral no es homogénea entre todos los servidores.

A partir del diagnóstico se estructuró un Plan de Mejora del Clima Laboral orientado a intervenir las principales brechas y mantener las fortalezas identificadas. La propuesta prioriza la mejora de las condiciones físicas y materiales de trabajo, revisión de cargas y distribución de actividades, fortalecimiento de la comunicación interna y socialización de cambios, desarrollo de habilidades de liderazgo, retroalimentación, manejo de conflictos, reconocimiento, participación y desarrollo de capacidades. Paralelamente, se plantean acciones de sostenimiento para preservar la identificación institucional y la colaboración entre compañeros. La propuesta incorpora responsables, indicadores, metas, frecuencias y evidencias de cumplimiento, lo que permite pasar de un diagnóstico descriptivo a un esquema de intervención y seguimiento. En consecuencia, su aplicación progresiva constituye una alternativa viable para mejorar los factores clasificados como Aceptable, Regular o Deficiente y procurar que futuras mediciones alcancen niveles Muy bueno o Excelente.

Recomendaciones

Implementar el Plan de Mejora del Clima Laboral diseñado en la investigación, estableciendo como primera prioridad las acciones relacionadas con el entorno de trabajo, particularmente la revisión de instalaciones, disponibilidad de herramientas y recursos, distribución de cargas laborales y equilibrio entre las responsabilidades laborales y personales. Se recomienda iniciar con un levantamiento de necesidades por establecimiento, clasificarlas por nivel de criticidad y definir responsables y fechas para su atención.

Fortalecer las prácticas de liderazgo de los responsables de equipos mediante procesos de capacitación y acompañamiento centrados en retroalimentación, comunicación, manejo de conflictos, distribución de responsabilidades y coordinación de equipos. Además de la capacitación, se recomienda establecer reuniones periódicas entre responsables y servidores que permitan revisar actividades, dificultades y compromisos, dejando evidencia de los acuerdos alcanzados.

Establecer un mecanismo formal de comunicación interna y gestión del cambio, considerando que una de las principales oportunidades identificadas corresponde a la comunicación de modificaciones en funciones, procesos y responsabilidades. Todo cambio que afecte las actividades del personal debería ser comunicado previamente mediante canales definidos, indicando su alcance, fecha de aplicación, responsables y efectos sobre las tareas asignadas.

Fortalecer las acciones de reconocimiento, equidad, participación y desarrollo profesional, procurando que estas lleguen a servidores de diferentes establecimientos, cargos y modalidades laborales. Se recomienda implementar criterios transparentes de reconocimiento no monetario, espacios para presentar iniciativas de mejora y actividades de capacitación relacionadas con las necesidades reales de cada grupo de trabajo.

Aplicar un seguimiento diferenciado de los resultados considerando establecimiento, nivel jerárquico, grupo de cargo, condición laboral y rango remunerativo, debido a que el diagnóstico mostró que la percepción del clima no es uniforme entre los servidores. Esta segmentación permitirá identificar si determinadas acciones tienen mayor impacto en ciertos grupos y evitar que un indicador general oculte necesidades particulares.

Realizar una nueva medición del clima laboral una vez ejecutadas las principales acciones del plan, utilizando la misma escala e Indicador de Clima Laboral, con el propósito de comparar los resultados con la línea base de 63,09 % y determinar si las dimensiones y reactivos clasificados como aspectos por fortalecer evolucionaron hacia niveles Muy bueno o Excelente. La evaluación debería complementarse con el seguimiento del cumplimiento de indicadores y metas del plan.

Replicar el estudio en otras Oficinas Técnicas, Direcciones Provinciales o unidades del Ministerio de Salud Pública, con el propósito de comparar resultados e identificar patrones comunes o diferencias relacionadas con estructura, territorio y características del personal. Como futuras líneas de investigación se recomienda profundizar en la relación del clima laboral con variables como satisfacción laboral, desempeño, rotación, ausentismo, estabilidad contractual, carga y bienestar laborales, utilizando muestras reales y técnicas estadísticas que permitan establecer relaciones entre las variables.

Referencias

- Aguirre, O. (2022). Clima organizacional. componente significativo en la satisfacción laboral. México DF: Barreto S.A.C.
- Alonso, K. (2024). Clima Organizacional. Evaluación y Estrategias de Intervención. Ciudad de México: Fondo Editorial para la Investigación Académica.
- Arguello, R. (2023). Incidencia del clima laboral en la satisfacción de los funcionarios públicos en la Coordinación Zonal 5 del Servicio Nacional de Gestión de Riesgos y Emergencias, provincia del Guayas. Guayaquil, Ecuador: Universidad Católica Santiago de Guayaquil.
- Bordas, M. (2016). Gestión Estratégica del Clima Laboral. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia. Obtenido de https://media.licdn.com/dms/document/media/v2/D4E1FAQGyzj1CU38WXA/feedshare-document-url-metadata-scraper-pdf/B4EZ5KN_KvJMA8-/0/1779361644567?e=1782655200&v=beta&t=s5ev5G6_vPpsAFnPoldvIg_71glNxsbcD29gCz1Lffk
- Brunet, L. (2004). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definición, diagnóstico, y consecuencias. México: Editorial Tirillas.
- Canizales, A. (2025). Revisión histórica del liderazgo y aplicación en el entorno VUCA en las organizaciones empresariales. Colombia: Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/76577/1/accanizalesl.pdf>
- Carranza, M., Urdánigo, J., & González, B. (2024). Metodología de la Investigación y Análisis Cuantitativo. Quevedo, Ecuador: Universidad Técnica Estatal de Quevedo.
- Chiavenato, I. (2022). Comportamiento Organizacional. Dinámica del éxito de las organizaciones. México DF, México: Mc GRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica. (2023). Plan Estratégico Institucional 2021 - 2025. Quito, Ecuador: Ministerio de Salud Pública.
- Dávila, A. (2022). Análisis del clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal del Centro de Salud Tipo C Velasco Ibarra. Guayaquil, Ecuador: Universidad Católica Santiago de Guayaquil.

- Escudero, L. (2022). Estudio de la importancia de la resiliencia organizacional para la calidad de vida laboral: Diseño de una propuesta de programa de comunicación organizacional basada en el Modelo de las Organizaciones Saludables y Resilientes (HERO) en el área administrar. Guayaquil, Ecuador: Universidad Católica Santiago de Guayaquil.
- Galani, A., & Galanakis, M. (2022). Organizational Psychology on the Rise—McGregor’s X and Y Theory: A Systematic Literature Review. Athens: Department of Organizational Psychology, The American College of Greece, Athens, Greece.
- Gam, F., & Triginé, J. (2018). Clima Laboral. Ediciones Kindle.
- García, Y. (2022). Gestión del Talento Humano en el entorno BANI. 593 Digital Publisher.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2023). Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Ledesma, R. (2018). Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0138. Quito, Ecuador: El Ministerio de Trabajo.
- Luzuriaga, C., & Gloria, A. (2024). Clima laboral y su incidencia en el desempeño de los colaboradores de la Empresa Lafattoria S.A. Guayaquil, Ecuador: Universidad Católica Santiago de Guayaquil.
- Madero, S., & Rodríguez, D. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. México: EGADE Business School. Tecnológico de Monterrey.
- Manrique, P., & Sharifiatashgah, M. (2020). An affective events model of the influence of the physical work environment on interpersonal citizenship behavior. Madrid, España: Rev. psicol. trab. organ. vol.36 no.1 Madrid abr. 2020 E pub 20-Abr-2020.
- Martínez, J. (2020). Trabajo de Campo en la Investigación Comercial. Madrid, España: Ediciones Paraninfo.
- Medina, M., Rojas, C., Bustamante, W., Loaiza, R., Martel, C., & Castillo, R. (2023). Metodología de la Investigación. Técnicas e Instrumentos de Investigación. Puno, Perú: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C.

- Méndez, C. (2018). *Cultura Y Clima: Fundamentos Para El Cambio En La Organización*. Colombia: Alpha Editorial.
- Ministerio de Salud Pública. (2025). *Rendición de Cuentas 2025*. Ecuador: Ministerio de Salud Pública.
- Ministerio de Salud Pública. (2026). *Informe Ejecutivo del Ministerio de Salud Pública. Periodo enero a diciembre 2025*. Quito, Ecuador: Ministerio de Salud Pública. Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2026/04/Informe-Rendicio%CC%81n-Cuentas-MSP-2025-22-abr-26-signed-signed-signed.pdf>
- Ministerio de Salud Pública. (2026). *MSP implementa una nueva organización territorial institucional para optimizar y fortalecer el sistema de salud en Ecuador*. Quito, Ecuador: Ministerio de Salud Pública. Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/msp-implementa-una-nueva-organizacion-territorial-institucional-para-optimizar-y-fortalecer-el-sistema-de-salud-en-ecuador/>
- Ministerio de Salud Pública. (2019). *Plan Estratégico Institucional 2019 - 2021*. Quito, Ecuador: Ministerio de Salud Pública.
- Moreno, B., & Garrosa, E. (2020). *Salud Laboral. Riesgo laborales psicosociales y bienestar laboral*. Editorial Pirámide.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Trujillo, I., Romero, H., Medina, W., & Novoa, E. (2023). *Metodología de la investigación total. Cuantitativa – Cualitativa y redacción de tesis 6ª Edición*. España: Ediciones de la U.
- Olaz, Á., & Ortiz, P. (2022). *Como lograr un buen clima laboral. Diagnóstico, medición y gestión para organizaciones*. Esic Editorial.
- Peña, H. (2018). *Clima Organizacional Construcción personalizada del medio ambiente laboral como escenario de la productividad empresarial*. Santa Elena, Ecuador: Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- Pérsico, A., & Castro, F. (2022). *Clima Laboral y Calidad de Vida*. Santiago de Chile: Academia Judicial de Chile. Obtenido de <https://academiajudicial.cl/wp-content/uploads/2022/11/MD47-Clima-laboral-y-calidad-de-vida.pdf>
- Quispe, H., Surichahui, F., Surichahui, M., Egoavil, E., Ticse, D., & Suarez, C. (2023). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Trabajadores Universitarios*. Puno, Perú: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C.

- Rivera, R. (2024). Metodología de la Investigación Científica. Lima, Perú: Imprenta Grupo IDAT.
- Rodríguez, M., Buono, C., & Díaz, J. (2024). Navegando los entornos BANI: desafíos y oportunidades en un mundo en transformación. San José, Costa Rica: Revista EDICIC.
- Romero, H., Real, J., Ordoñez, J., Gavino, G., & Saldarriaga, G. (2021). Metodología de la Investigación. Quito, Ecuador: Edicumbre Editorial Corporativa.
- Rotter, C. (2025). Nota. Adaptado de Clima Laboral. El Motor Oculto de la Productividad de la Teoría a la Práctica. Editorial Almuzara.
- Salazar, L. (2022). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de enfermería del Hospital General Guasmo Sur de la ciudad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador: Universidad Católica Santiago de Guayaquil.
- Suárez, L., & Doria, A. (2024). Diagnóstico del entorno VUCA y los estilos de liderazgo en la empresa Sigrá. Bogotá, México: Universidad del Bosque, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Obtenido de <https://repositorio.unbosque.edu.co/server/api/core/bitstreams/9afccb33-8823-4e68-a8a0-9eb99fe94e0d/content>
- Supo, J. (2025). Niveles de Investigación. Una clasificación emergente fundamentada en el análisis de datos para la investigación científica. Lima, Perú: Sociedad Hispana de Investigadores Científicos.
- Torres, J. (2023). La Inteligencia Artificial Explicada a los Humanos. Barcelona, España: Plataforma Editorial.
- Urbizagástegui, R. (2019). El Modelo de Difusión de Innovaciones de Roger en la Bibliometría Mexicana. Estados Unidos: Universidad de California en Riverside. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/3505/350560860001/html/>
- Uribe, J. (2021). Clima y ambiente organizacional. Trabajo, salud y factores psicosociales. Bogotá, Colombia: Editorial El Manual Moderno S.A. de C.V.
- Velasco, M., Navarro, J., & Rueff, R. (2017). Teoría de los acontecimientos afectivos: Revisión de su impacto y desarrollos en el estudio del afecto en las organizaciones, por Velasco et al., 2017. Revista Psicología Organizaciones y Trabajo. Barcelona, España: Revista Psicología: Organizações e Trabalho, 17(1), 2017, 30-38.

- Yong, L., Rivas, L., & Chaparro, J. (2010). Modelo de aceptación tecnológica (tam): un estudio de la influencia de la cultura nacional y del perfil del usuario en el uso de las TIC. Bogotá, Colombia: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, vol. 20, núm. 36, enero-abril, 2010, pp.187-203. Universidad Nacional de Colombia. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81819028014.pdf>
- Zambrano, R. (2022). La Ganadería Bovina. Quito, Ecuador: Asamblea Nacional de la República del Ecuador.

Apéndices

Apéndice 1 Carta de Autorización

 REPÚBLICA DEL ECUADOR	Ministerio de Salud Pública Dirección Distrital 09D24 Durán Salud Gestión Distrital Administrativa Financiera Gestión Interna Distrital de Administración de Talento Humano
Durán, 5 de diciembre del 2025	
Señores Universidad Católica de Santiago de Guayaquil De nuestras consideraciones,	
Nosotros, Dirección Distrital 09D24 Durán-Salud , autorizamos al estudiante de la carrera Administración de Empresas Fátima del Carmen Morán Soledispa , con cédula número 0922851647 y Henry Manuel Suarez Quirumbay con cédula número 0924271034, que desarrolle el tema "CLIMA LABORAL" . Conocemos que el estudiante requiere levantar información relacionada al tema y como institución autorizamos al mencionado estudiante a solicitar y generar la información que requiere para el desarrollo de su trabajo.	
El nombre de la institución puede ser mencionado en el trabajo de titulación:	
Si: ____	No: <u> X </u>
 Ab. Jessica Marivel Gomez Delgado Cedula de Identidad: 0913480307	



DECLARACION Y AUTORIZACION

Yo, **Morán Soledispa, Fátima del Carmen** con C.C: # 0922851647 autora del trabajo de titulación autores del trabajo de titulación: **Diseño para un plan de mejora de clima laboral para una oficina técnica del Ministerio de Salud Pública del Guayas**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas**, en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 02 de septiembre de 2026

AUTOR (A)



Firmado electrónicamente por:
FATIMA DEL CARMEN
MORAN SOLEDISPA

f. _____

Morán Soledispa, Fátima del Carmen

C.C: # 0922851647



DECLARACION Y AUTORIZACION

Yo, **Suárez Quirumbay, Henry Manuel** con C.C: # 0924271034 autor del trabajo de titulación autores del trabajo de titulación: **Diseño para un plan de mejora de clima laboral para una oficina técnica del Ministerio de Salud Pública del Guayas**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas**, en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 02 de septiembre de 2026

AUTOR (A)



Validar documento en Firmadot.
Firmado electrónicamente por:
**HENRY MANUEL SUAREZ
QUIRUMBAY**

f. _____

Suárez Quirumbay, Henry Manuel

C.C: #0924271034



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Diseño para un plan de mejora de clima laboral para una oficina técnica del Ministerio de Salud Pública del Guayas.		
AUTOR(ES)	Morán Soledispa, Fátima del Carmen Suárez Quirumbay, Henry Manuel		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Traverso Holguín, Paola Alexandra, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Economía y Empresa		
CARRERA:	Administración de Empresas		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	2 de septiembre de 2026	No. DE PÁGINAS:	101 p.
ÁREAS TEMÁTICAS:	Talento humano, Liderazgo, Relaciones laborales, Administración pública.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Clima laboral; liderazgo; compromiso organizacional; entorno de trabajo; servidores públicos; plan de mejora.		

RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):

La investigación tuvo como objetivo diseñar un plan de mejora del clima laboral para una Oficina Técnica del Ministerio de Salud Pública del Guayas, a partir del diagnóstico de la percepción de sus servidores sobre liderazgo, compromiso y entorno de trabajo. El estudio se sustentó en la Teoría X y Y de McGregor, la Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert, la Teoría de los Eventos Afectivos y la Teoría de Motivación e Higiene de Herzberg. Se aplicó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, exploratorio, descriptivo y de corte transversal. La población estuvo conformada por 398 servidores públicos y se determinó una muestra probabilística estratificada de 196 participantes. El Indicador de Clima Laboral alcanzó 63,09 %, correspondiente a la categoría Aceptable. El compromiso obtuvo 68,15 % y el liderazgo 66,43 %, mientras que el entorno de trabajo registró 53,44 %, ubicándose en categoría Regular. Las principales fortalezas fueron la identificación institucional, la colaboración entre compañeros y la confianza en la jefatura; las mayores brechas se relacionaron con instalaciones, carga laboral, comunicación de cambios, equilibrio trabajo-vida, retroalimentación y manejo de conflictos. Con base en estos resultados, se estructuró un plan de mejora con acciones priorizadas para fortalecer condiciones físicas y organizativas, comunicación interna, liderazgo, reconocimiento, participación y desarrollo. La propuesta incorporó responsables, indicadores, metas, frecuencias, evidencias de cumplimiento, fases de implementación y mecanismos de seguimiento, con el propósito de facilitar una ejecución progresiva, evaluar su efectividad y orientar futuras mediciones hacia niveles superiores de clima laboral en toda la institución.

ADJUNTO PDF:	☒ SI	☐ NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 098 173 2139 096 396 2216	E-mail: msp.fmoran@gmail.com henrysu85@hotmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: David Coello Cazar	
	Teléfono: +593-4-3804600	
	E-mail: david.coello@cu.ucsg.edu.ec	

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	