



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

Evaluación del clima laboral en el Área de Dirección de Operaciones de la
Empresa Riobamba E.P.

Autor: Cisneros Montero Marco Rafael
Tutor: Ing. Edmundo Bolívar Cabezas Heredia PhD.

Riobamba, Ecuador

2026



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE INGENIERÍA

CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN - MODALIDAD TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

INGENIERO INDUSTRIAL

Título:

Evaluación del Clima Laboral en el Área de Dirección de Operaciones de la Empresa

Riobamba E.P.

Autor:

Cisneros Montero Marco Rafael

Tutor:

Ing. Edmundo Bolívar Cabezas Heredia

Riobamba, Ecuador

2026

DECLARATORIA DE AUTORÍA

Yo, Marco Rafael Cisneros Montero, con cédula de ciudadanía 0605916279, autor del trabajo de investigación titulado: Evaluación del Clima Laboral en el Área de Dirección de Operaciones de la Empresa Riobamba E.P., certifico que la producción, ideas, opiniones, criterios, contenidos y conclusiones expuestos son de mi exclusiva responsabilidad.

Asimismo, cedo a la Universidad Nacional de Chimborazo, en forma no exclusiva, los derechos para su uso, comunicación pública, distribución, divulgación y/o reproducción total o parcial, por medio físico o digital; en esta cesión se entiende que el cesionario no podrá obtener beneficios económicos. La posible reclamación de terceros respecto de los derechos de autor (a) de la obra referida será de mi entera responsabilidad, librando a la Universidad Nacional de Chimborazo de posibles obligaciones.

En Riobamba, 16 de junio de 2026.



Marco Rafael Cisneros Montero

C.I: 0605916279

DECLARATORIA SOBRE EL USO DE HERRAMIENTAS DE IA

Yo, **Marco Rafael Cisneros Montero**, con cédula de identidad **0605916279**, autor del presente trabajo de titulación, declaro que el uso de herramientas de inteligencia artificial en la elaboración del presente trabajo de titulación se limitó exclusivamente al apoyo en la organización de ideas y a la mejora de la redacción y claridad expositiva, en los apartados de introducción, marco teórico y marco metodológico, sin implicar la generación autónoma de contenidos académicos, análisis, resultados, conclusiones ni aportes propios del proceso investigativo.

Asimismo, dejo constancia de que las decisiones académicas, el desarrollo conceptual, el enfoque metodológico, el análisis de fuentes y la interpretación de resultados son de mi exclusiva responsabilidad.

Finalmente, declaro que el uso de dichas herramientas no sustituyó mi criterio académico, ni vulneró las disposiciones institucionales sobre plagio, propiedad intelectual y autoría, manteniéndose el cumplimiento de las normas de citación y referenciación, con el fin de garantizar la transparencia académica y el uso ético y responsable de tecnologías emergentes en la elaboración del trabajo de titulación.

En Riobamba, **16 de junio de 2026**.



Marco Rafael Cisneros Montero

NUI: 0605916279

DEDICATORIA

Este proyecto de investigación se lo dedico, en primer lugar, a Dios, por ser siempre mi guía en mi camino, por darme fortaleza y permitirme alcanzar una nueva meta.

A mis padres Nancy Montero y Marco Cisneros, quienes siempre con su amor incondicional me han apoyado constantemente por enseñarme valores que con su sabiduría me han formado como persona y me han motivado a seguir adelante en cada desafío que me he propuesto.

A mis hermanos Mateo y Brandon Cisneros Montero por su apoyo y compañía durante este proceso.

Finalmente, a mis demás familiares que de una u otra forma me han brindado apoyo y confianza.

Con mucho cariño y agradecimiento, dedico a todos ustedes mi trabajo de investigación.

Marco Rafael Cisneros Montero

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios por darme la fortaleza, la salud y el ánimo para seguir adelante durante todo el desarrollo de este proyecto de investigación.

Agradezco a mis docentes por compartir sus conocimientos y enseñanzas, los cuales han contribuido a mi formación profesional.

Mi sincero agradecimiento a la Universidad Nacional de Chimborazo por brindarme la oportunidad de formarme en sus aulas y adquirir los conocimientos necesarios para mi crecimiento académico.

También agradezco a la Empresa Pública Riobamba EP por permitirme realizar este trabajo de investigación en sus instalaciones y por la colaboración brindada por su personal.

De manera especial, agradezco a mi tutor por su orientación, apoyo y acompañamiento durante todo el proceso de realización de esta investigación.

Marco Rafael Cisneros Montero

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	12
ABSTRACT	13
INTRODUCCION	14
Antecedentes.....	14
Planteamiento del problema	17
Formulación del Problema.	18
Justificación.....	19
Objetivos.....	20
Objetivo General.....	20
Objetivos Específicos	20
MARCO TEÓRICO	21
Estado del arte.....	21
Marco teórico	22
Definición de Clima Organizacional	22
Importancia del Clima Organizacional.....	23
Modelos de Clima Organizacional	24
Marco Legal.....	25
Glosario de términos	25
METODOLOGÍA	28
Tipo de Investigación	28
Diseño de la Investigación	28
Técnicas de Recolección de datos.....	28
Población de estudio y tamaño de la muestra	31
Hipótesis	31
Métodos de análisis.....	32
Procesamiento de datos	32
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	33
Fiabilidad y Confiabilidad del Instrumento aplicado	38
Variables Sociodemográficas de la investigación	38

Dimensiones del Clima Organizacional y Puntaje final del test.....	41
Correlaciones de las variables sociodemográficas y las dimensiones del Clima Organizacional y Puntaje final del test	45
Discusión de los hallazgos encontrados	61
Comprobación de las hipótesis.....	63
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	70
Conclusiones	70
Recomendaciones.....	70
PROPUESTA.....	71
Introducción.....	71
Diagnóstico del Problema	71
Objetivos	72
Objetivo General.....	72
Objetivos Específicos	72
Fundamentación Teórica	72
Propuesta de Mejora del Clima Organizacional.....	73
Estrategia 1: Fortalecimiento de la Comunicación Interna	73
Estrategia 2: Programa de Reconocimiento Laboral	73
Estrategia 3: Capacitación en Liderazgo y trabajo en equipo.....	73
Estrategia 4: Integración y Trabajo en Equipo	74
Cronograma de Implementación por Fases.....	74
Indicadores de Evaluación	74
Conclusiones.....	74
Recomendaciones.....	75
Referencias Bibliográficas	75
BIBLIOGRAFÍA	77
ANEXOS	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Alpha de Crombach. Fiabilidad del instrumento	29
Tabla 2. KMO. Confiabilidad del instrumento	29
Tabla 3. Dimensiones y preguntas del test de Clima Organizacional.....	29
Tabla 4. Puntajes de la Dimensión Liderazgo.....	30
Tabla 5. Puntajes de la Dimensión Participación.....	30
Tabla 6. Puntajes de la Dimensión Reconocimiento.....	30
Tabla 7. Puntajes de la Dimensión Interpersonales	30
Tabla 8. Puntajes de la Dimensión Comunicación	31
Tabla 9. Puntajes de Clima Organizacional	31
Tabla 10. Interpretación de V de Cramer.....	32
Tabla 11. Alpha de Cronbach del instrumento.....	38
Tabla 12. KMO del instrumento	38
Tabla 13. Pruebas estadísticas y correlación de las variables sociodemográficas y dimensiones del Clima Organizacional	63
Tabla 14. Correlaciones encontradas y como se compara con el clima laboral.....	64
Tabla 15. Cronograma de Implementación por Fases.....	74
Tabla 16. Indicadores de Evaluación	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama causa-efecto planteado	19
Figura 2. Satisfacción en el trabajo	33
Figura 3. Sueldo justo.....	34
Figura 4. Cumplimiento de objetivos por parte de los trabajadores.....	34
Figura 5. Atención adecuada a los clientes internos y externos	35
Figura 6. Horario de trabajo que permite atender necesidades personales.....	35
Figura 7. Comunicación entre compañeros	36
Figura 8. Recepción de quejas por parte de los superiores.....	36
Figura 9. Reconocimientos al personal	37
Figura 10. Ambiente innovador y toma de decisiones	37
Figura 11. Género	39
Figura 12. Estado Civil.....	39
Figura 13. Edad	40
Figura 14. Acción de Personal.....	40
Figura 15. Dimensión Liderazgo	41
Figura 16. Dimensión Participación	42
Figura 17. Dimensión Reconocimiento	42
Figura 18. Dimensión Relaciones Interpersonales	43
Figura 19. Dimensión Comunicación.....	44
Figura 20. Clima Organizacional	44
Figura 21. Correlación Género y liderazgo	45
Figura 22. Correlación Género y participación	46
Figura 23. Correlación Género y reconocimiento	47
Figura 24. Correlación Género y relaciones interpersonales.....	47
Figura 25. Correlación Género y comunicación.....	48
Figura 26. Correlación Género y Clima Organizacional.....	49
Figura 27. Correlación Estado Civil y Liderazgo.....	49
Figura 28. Correlación Estado Civil y participación	50
Figura 29. Correlación Estado Civil y reconocimiento	51
Figura 30. Correlación Estado Civil y relaciones interpersonales	51
Figura 31. Correlación Estado Civil y comunicación	52
Figura 32. Correlación Estado Civil y Clima Organizacional.....	53

Figura 33. Correlación Edad y liderazgo.....	53
Figura 34. Correlación Edad y participación.....	54
Figura 35. Correlación Edad y reconocimiento.....	55
Figura 36. Correlación Edad y relaciones interpersonales	55
Figura 37. Correlación Edad y comunicación	56
Figura 38. Correlación Edad y Clima Organizacional	57
Figura 39. Correlación Acción de personal y liderazgo	57
Figura 40. Correlación Acción de personal y participación	58
Figura 41. Correlación Acción de personal y reconocimiento	59
Figura 42. Correlación Acción de personal y relaciones interpersonales.....	59
Figura 43. Correlación Acción de personal y comunicación.....	60
Figura 44. Correlación Acción de personal y Clima Organizacional	61

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar el clima laboral en el área de Dirección de Operaciones de la Empresa Pública Riobamba EP, mediante el modelo de Chiavenato, para identificar factores y proponer estrategias. El estudio consideró situaciones del ambiente laboral, como 18 % de inasistencias reiteradas, una disminución del 15 % en el cumplimiento de metas operativas y 22 % de insatisfacción respecto a la comunicación y carga laboral.

La metodología presentó un enfoque cuantitativo, descriptivo, aplicado, de campo y documental, con diseño no experimental, transversal. La población estuvo conformada por 82 servidores públicos, y se trabajó con la totalidad. Se aplicó un cuestionario basado en Chiavenato, compuesto por 24 preguntas con escala Likert de cinco puntos, para evaluar liderazgo, participación, reconocimiento, relaciones interpersonales y comunicación. Los datos fueron procesados mediante Excel y SPSS V27, aplicando Chi-cuadrado y V de Cramer.

Los resultados mostraron liderazgo medio en 81,7 %; participación media en 81,7 %; reconocimiento medio en 92,7 %; relaciones interpersonales altas en 51,2 % y comunicación alta en 70,7 %. El 95,1 % percibió un clima organizacional medio y el 4,9 % alto. Con estos resultados se planteó una propuesta para fortalecer el clima organizacional de Riobamba EP.

Palabras clave: clima laboral; clima organizacional; Chiavenato; liderazgo; comunicación; participación; reconocimiento.

ABSTRACT

This research aimed to analyze the work environment in the Operations Directorate of Riobamba Public Enterprise EP, using the Chiavenato model to identify relevant factors and propose improvement strategies. The study considered workplace conditions, including 18% repeated absences, a 15% decrease in the achievement of operational targets, and 22% dissatisfaction regarding communication and workload.

The methodology followed a quantitative, descriptive, applied, field-based, and documentary approach, with a non-experimental, cross-sectional design. The population consisted of 82 public servants, and the study included the entire population. A 24-item questionnaire based on the Chiavenato model was administered using a five-point Likert scale to assess leadership, participation, recognition, interpersonal relationships, and communication. Data were processed in Excel and SPSS V27 using the Chi-square test and Cramér's V.

The results showed medium leadership (81.7%), medium participation (81.7%), medium recognition (92.7%), high interpersonal relationships (51.2%), and high communication (70.7%). Overall, 95.1% perceived the organizational climate as medium and 4.9% as high. Based on these results, the study developed an improvement proposal to strengthen the organizational climate at Riobamba Public Enterprise EP within the Operations Directorate and support employee well-being and overall organizational performance through appropriate workplace strategies and actions.

Keywords: work environment; organizational climate; Chiavenato; leadership; communication; participation; recognition.

Reviewed by:

Ms.C. Ana Maldonado León

ENGLISH PROFESSOR

C.I.0601975980

INTRODUCCION

En la actualidad, las organizaciones centran su atención en el bienestar de los trabajadores, siendo un tema de interés e importancia para el incremento de la productividad, con un sentido de pertinencia institucional, con una actividad laboral segura y saludable, en la que se busca una comunicación adecuada y relaciones interpersonales libres de factores de riesgo psicosocial. El clima organizacional y la satisfacción laboral de quien labora en una empresa son indicadores importantes de su calidad de vida y contribuyen al desarrollo y crecimiento empresarial.

En las instituciones públicas, las exigencias técnico-operativas y administrativas hacen que se vuelva indispensable determinar cómo los trabajadores perciben al entorno donde trabajan, la relación con los compañeros, jefes y usuarios de las instalaciones, el liderazgo de la alta gerencia en pro de alcanzar las metas y objetivos de la organización, así como la oportunidad de crecer como profesional.

La importancia de la ergonomía organizacional y la gestión del talento humano permite identificar factores de cómo se encuentra la empresa y su personal para intentar mejorar, alcanzar la misión y visión de esta, reducir los problemas de salud física y mental del trabajador.

Las empresas con ambientes conflictivos generan organizaciones enfermas con problemas como estrés, carga mental alta, conflictos, falta de comunicación, falta de liderazgo, desmotivación, por lo que es necesario que se creen programas de psicología positiva, resiliencia, trabajo en equipo, entre otros aspectos que pueden fortalecer e incrementar la parte emocional de los trabajadores que generen una organización saludable.

Antecedentes

Según (López Neira, 2021), en su estudio “Clima organizacional y desempeño laboral: propuesta metodológica para la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil”, la parte administrativa es de vital importancia en cualquier tipo de negocio, sea este comercial o de servicios; el personal está en contacto con el cliente, lo que permite identificar problemas entre los colaboradores, jefes y su personal. Sobre aspectos propios del trabajo, su desempeño o falta de capacitación. Esto permite generar situaciones que afectan al Clima organizacional y su desempeño laboral, dando como resultado una mala atención al cliente objetivo y el posible abandono de las instalaciones.

Según Calderón Centeno (2024), en el estudio “Clima laboral y su incidencia en la productividad en la empresa Happy Pollo Riobamba - Ecuador”, determina la importancia del Clima laboral, debido a que influye en la conducta del personal y la productividad, estos realizan sus actividades en un ambiente laboral saludable, seguro y adecuado, con un incremento de motivación, pertenencia, liderazgo lo que hace que el trabajador desarrolle sus habilidades y destrezas al máximo, por lo que la organización debe fortalecer la cultura interna para proyectar mayor competitividad con otros centros laborales.

Según Micolta De Leon (2014), en su estudio “Clima laboral y su influencia en el desempeño de los funcionarios de la Subsecretaría de Educación del Distrito de Guayaquil”, establece que las instituciones públicas deben reforzar sus esfuerzos en consolidar el Clima organizacional por su incidencia en el desempeño de sus empleados y su crecimiento profesional. Se busca establecer un diagnóstico por medio de la evaluación para determinar la conducta humana, para comprender cómo esta se encuentra y poder intervenir en los conflictos en la búsqueda de una atmósfera adecuada con mayores índices de eficiencia en el trabajo. Las organizaciones están obligadas a conocer el entorno laboral para mejorar sus espacios, la calidad de los mismos, su estructura, la comunicación entre el personal y sus jefes con el objetivo de establecer cohesión y lograr objetivos y metas institucionales y poder mejorar.

Según Oña Romero (2022), en su estudio “Clima laboral y su relación con la productividad de los trabajadores de una empresa de lácteos”, manifiesta que el Clima laboral determina el cómo los trabajadores desarrollan las actividades diarias su vínculo con la productividad, en la búsqueda de ambiente de trabajo adecuado en la que el trabajador realiza una serie de actividades rutinarias y no rutinarias bajo cierto tipo de características y condiciones ligadas con la satisfacción de los trabajadores en su contexto de trabajo.

Según Herrera Vite (2019), en su estudio “Influencia del clima laboral en el desempeño de los servidores públicos de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) ubicado en la ciudad de Quito”, manifiesta que el Clima laboral percibe las acciones subjetivas de los trabajadores en su interacción hombre máquina, este entorno influye en el comportamiento del recurso humano el factor más importante por lo que se hace necesario mantener un clima laboral adecuado. La investigación menciona que el cambio de autoridades institucionales genera el sentido de pertenencia y la percepción de los funcionarios hacia el nuevo liderazgo; también analiza los factores que intervienen en el clima laboral, por lo que se debe realizar un diagnóstico inicial del clima laboral y determinar su incidencia en el desempeño de los servidores.

Según Velarde Ortiz (2023), en su estudio “Estrés laboral y clima laboral en trabajadores de Vilcashuaman, Ayacucho”, manifiesta la importancia de prevenir sobre aspectos de la salud mental en trabajadores determinando los factores que pueden causar el estrés y esto se puede deber a aspectos negativos del clima laboral que pueden ser causales de estos problemas mentales que pueden generar trastornos músculo esqueléticos que deben ser mejorados para generar un autocuidado de la salud mental de los trabajadores. La calidad de tareas en el trabajo, tareas motivadas con cuidado en la salud mental contribuye al crecimiento personal y familiar.

Según De la Cruz Pascual y Farje Perich (2018), en su estudio “El impacto del clima organizacional en la satisfacción de los empleados contratados directamente versus contratados por una empresa de Intermediación Laboral”, manifiesta que el Clima organizacional y la Satisfacción laboral, es como el trabajador percibe de la empresa y la satisfacción laboral la respuesta a esa percepción, la misma que puede ser positiva lo que causara satisfacción y negativa insatisfacción. La mayoría de los estudios en su mayoría se

relacionan con docentes, hospitales, y empresas industriales pero muy pocos son los estudios que analizan empresas que tiene empleados realizando las mismas funciones, pero con diferentes tipos de contratos.

Según Carvajal et al., (2025), en su estudio “Clima Laboral como estrategia de desarrollo sostenible en la industria 5.0.”, manifiestan que las organizaciones en la transferencia de tecnología hacen que los contextos científicos sean humanistas como una respuesta a los efectos deshumanizantes de la era de la industria moderna como es: la era de la automatización, robótica, realidad virtual e inteligencia artificial. La industria 5.0 impulsa una rehumanización del trabajo, promoviendo climas laborales más gratificantes y sostenibles con interacción del hombre que toma las decisiones en las empresas con el apoyo de herramientas digitales que hacen que sean más rápidas las respuestas, menos complejas pero que las organizaciones requieren estar capacitadas y entrenadas.

Según Bonilla (2022), en “Incidencia del clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores la corporación nacional de electricidad, unidad de negocio bolívar en el área de comercialización y atención al cliente, año 2021”, manifiesta que el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Corporación Nacional de Electricidad Unidad de Negocio Bolívar en el Área de Comercialización y Atención al Cliente, cuyos resultados reflejan un 12.2 % medio y 88.8 % alto por lo que se concluye que el Clima Organizacional es bueno, por lo que genera un estado anímico, físico y mental del trabajador adecuado, sin embargo, hay un porcentaje medio que debe ser mejorado con intervención con o capacitación e implementación de psicología positiva.

El clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas del Ecuador y del mundo presentan sistemas rígidos en la producción de bienes o servicios; consideran al personal como máquinas productoras, dejando a un lado al ser humano, obviando sentimientos y emociones que estos poseen, deteriorando las relaciones interpersonales que reflejan ambientes tensos, con pobres resultados. Las estructuras con tecnologías 4.0 pueden ser flexibles, ligeras adaptables en el tiempo, reconoce a las entidades como sistemas abiertos con capacidad de mejora continua, regulable y de aprendizaje con el avance tecnológico.

El aumento de los índices de accidentabilidad y enfermedades laborales hace que las empresas vuelvan sus ojos al análisis causa-efecto de por qué la disminución en la productividad, el absentismo y otros factores han desencadenado una serie de problemas empresariales que necesitan ser solucionados para garantizar la seguridad y salud de los trabajadores. Las disposiciones de los organismos de control a nivel país establecen la aplicación de normativas obligatorias para el sector público y privado. En la que establece que: las empresas de toda índole con más de 10 trabajadores deberán gestionar los riesgos psicosociales mediante un programa que contengan acciones para fomentar una cultura de no discriminación y de igualdad de oportunidades en el ámbito laboral, así deberá ser implementado y reportado cada año, quienes no cumplan con la implementación del programa, serán sancionados con multas, cierres de los establecimientos y/o la suspensión.

Según Segredo (2013), en “Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización”, manifiesta que el clima organizacional es importante para las organizaciones para gestionar en un modelo de mejora continua, es un factor clave en el desarrollo de las instituciones que incide en el denominado espíritu de la organización.

Planteamiento del problema

El clima organizacional en las empresas globales, de América Latina y Ecuador, es poco flexible para producir bienes o servicios. El talento humano y su interacción con las máquinas hacen que muchas veces sea un ente de control del proceso, aislado de sus compañeros, lo que genera sentimientos y emociones que muchas veces deterioran las relaciones interpersonales, con ambientes conflictivos, con resultados bajos en producción y rendimiento. (Bonilla, 2022)

Esta autora menciona que el uso de herramientas tecnológicas modernas con enfoque en la industria 4.0 y 5.0 es flexible, blando, adaptable en el tiempo, lo que hace que los sistemas sean abiertos para propender a la mejora continua de las organizaciones. Los reportes de accidentabilidad y enfermedades laborales regulables y de aprendizaje con el avance tecnológico. El aumento de índices de accidentabilidad y enfermedades laborales, según datos de la OIT establece que cada año se producen más de 2.93 millones de muertes relacionadas con el trabajo, y aproximadamente 395 millones de accidentes laborales no mortales (OIT, 2023), no solo implica pérdidas humanas, costos altos, indemnizaciones, baja productividad, y pérdida de la imagen corporativa.

El clima organizacional en empresas de Bosnia y Herzegovina varía de acuerdo con la estructura jerárquica, en la que la alta gerencia tiene mayor incidencia en la empresa, mayor involucramiento laboral y satisfacción en relación con los trabajadores de menor nivel, lo cual es un comportamiento similar al de otras empresas del mundo y de Latinoamérica. (Rojo y Carmen, 2018) y (Rahimić, 2012).

A nivel global, el clima organizacional es un factor determinante para la sostenibilidad y competitividad de las instituciones, especialmente en el sector público. La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2022) establece las deficiencias en el entorno laboral y la falta de bienestar psicosocial con consecuencias en la baja de la productividad global del 10% al 15%. La gestión humana sugiere que la transformación digital y la presión por la eficiencia en servicios públicos provocan tensiones en la comunicación interna y el liderazgo. En regiones como América Latina, se estima que el 70% de los empleados en entidades gubernamentales reportan niveles moderados de estrés debido a estructuras jerárquicas rígidas y falta de incentivos, lo que afecta directamente la calidad del servicio al ciudadano (Olivarren, 2023).

La relación del liderazgo y el clima organizacional en Latinoamérica, en Perú y a nivel del Pacto Andino se muestra desde un enfoque teórico-reflexivo de organizaciones reales, en el que el análisis de los efectos del liderazgo sobre lo simbólico y lo colaborativo dentro de las empresas encuentra estilos autoritarios, jerárquicos aún vigentes en la región con climas laborales deteriorados. (Aguilar, 2025).

En el contexto de Ecuador, la gestión del talento humano en empresas públicas, regulada por normativas que exigen niveles óptimos de eficiencia y servicio, tales como la LOSEP y las directrices del Ministerio del Trabajo. Sin embargo, estudios nacionales indican que la rotación de personal y el agotamiento profesional (burnout) son problemáticas crecientes en las instituciones municipales del país. En ciudades de la Sierra Central, se ha evidenciado que factores como la burocratización de procesos y la limitada autonomía operativa en áreas técnicas impactan negativamente en la percepción del clima laboral. Específicamente en la provincia de Chimborazo, las empresas públicas enfrentan el reto de modernizar su cultura organizacional para alinearse con los estándares de transparencia y rendición de cuentas vigentes en el periodo 2025-2030, donde la insatisfacción laboral suele manifestarse en retrasos operativos y conflictos interpersonales

La empresa Pública Riobamba EP, específicamente dentro del área de Dirección de Operaciones, ha identificado señales críticas que comprometen el desempeño institucional. Observaciones directas y levantamientos preliminares sugieren una fragmentación en el flujo de información entre los mandos medios y el personal operativo. La falta de una evaluación formal del clima bajo modelos técnicos (como el de Chiavenato) ha impedido identificar las causas raíz de una baja motivación detectada en las jornadas de trabajo, las mismas que se detallan en la formulación del problema.

Formulación del Problema.

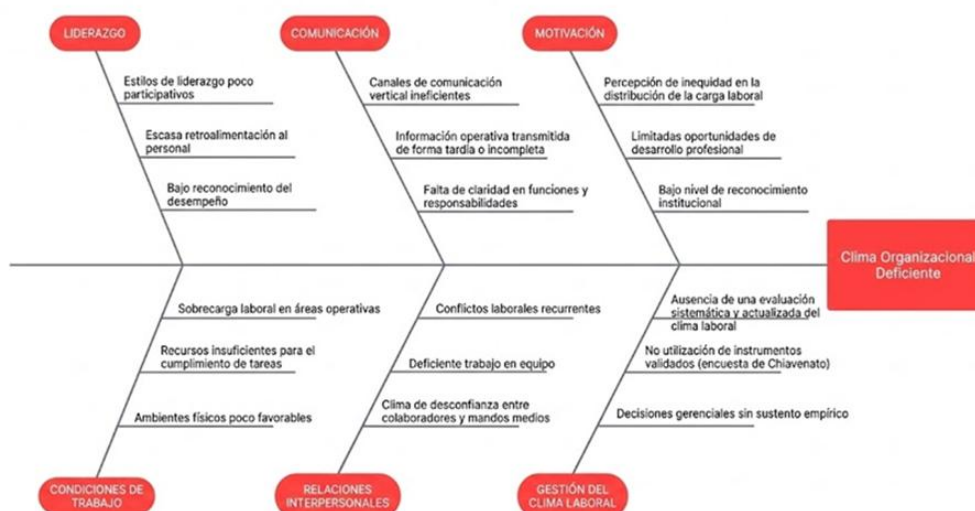
Antes de formular la pregunta de investigación, se sintetizan las evidencias obtenidas mediante los instrumentos y registros mencionados en el texto:

Herramienta aplicada: Análisis de registros de Talento Humano y observación directa.

Evidencias (Nivel Micro):

- Registros de Ausentismo: Se identifica un 18% de inasistencias reiteradas.
- Checklist de Cumplimiento: Disminución del 15% en el cumplimiento de metas operativas.
- Formatos de Observación: El 22% del personal manifiesta insatisfacción en comunicación y carga laboral.
- Diagrama de Ishikawa (Mental): Las causas se agrupan en: Liderazgo, Comunicación, Motivación y Condiciones de Trabajo (Dimensiones de Chiavenato).

Figura 1. *Diagrama causa-efecto planteado*



Nota: Elaborado por el Autor

Basada en la ausencia de un diagnóstico técnico y la incidencia de los factores organizacionales en los resultados de la institución, la formulación se define así:

¿De qué manera la evaluación del clima laboral, basada en el modelo de Idalberto Chiavenato, permite determinar los niveles organizativos de los colaboradores de la Dirección de Operaciones de Riobamba E.P.?

Justificación

La evaluación del clima laboral en el área de Dirección de Operaciones de Riobamba EP constituye un tema de alta relevancia debido al impacto directo que posee sobre la eficiencia de los procesos y la calidad del servicio público prestado. A nivel nacional, estudios recientes señalan que los problemas de satisfacción laboral y comunicación interna son responsables de disminuciones de hasta un 20–30 % en la productividad de equipos operativos en entidades públicas, lo que evidencia la necesidad de diagnósticos precisos en unidades que sostienen la gestión del territorio. En el caso de Riobamba EP, los reportes internos de retrasos operativos, rotación de personal y percepciones de sobrecarga justifican la atención urgente al problema.

En el ámbito científico y técnico, este estudio aportará un instrumento de evaluación actualizado, basado en modelos reconocidos de clima laboral, que permitirá obtener datos válidos y confiables para la institución. Asimismo, posibilitará la identificación de patrones, factores asociados y relaciones entre variables como liderazgo, comunicación y motivación, ofreciendo una base metodológica replicable para futuras investigaciones y evaluaciones internas. El análisis estadístico y la sistematización de resultados fortalecerán la toma de decisiones basada en evidencia.

Objetivos

Objetivo General

Evaluar el clima laboral en la Dirección de Operaciones de Riobamba EP mediante el modelo de Chiavenato, identificando factores que inciden en el personal para proponer estrategias de mejora en la eficiencia operativa.

Objetivos Específicos

- Analizar la fiabilidad y confiabilidad de los instrumentos de medición, mediante la aplicación de una prueba piloto y el cálculo del Alfa de Cronbach y el índice KMO, con el fin de garantizar la validez y consistencia de los test utilizados en la evaluación del clima laboral.
- Evaluar el clima laboral del área de Dirección de Operaciones de Riobamba EP, mediante la aplicación del test de Chiavenato, para determinar las condiciones del ambiente laboral percibidas por los trabajadores.
- Implementar un programa de Psicología Positiva en el área de Dirección de Operaciones de Riobamba EP, mediante la ejecución de medidas preventivas y estrategias de organización del trabajo, con el propósito de promover el bienestar laboral y mejorar el clima organizacional.

MARCO TEÓRICO

Estado del arte

Según datos de Randstad Workmonitor (2018), en Japón, con el 44 %, y en Hong Kong, con el 46 %, se revelan datos de insatisfacción laboral. Forbes (2019) manifiesta que en México los trabajadores renuncian por la insatisfacción con el clima organizacional. Esto hace que no se permita un desarrollo profesional y presenta que un 24.3 % de trabajadores no se sienten bien en sus centros laborales, con una falta de oportunidades de crecimiento laboral de 13.1 %. Es crucial mencionar que el clima laboral recae en los líderes de la organización para direccionar sus políticas y objetivos. (Soria et al., 2019).

En un análisis del ámbito educativo, los docentes experimentan malestar en sus centros de trabajo por muchas razones: presión diaria, carga alta de trabajo, planificaciones, excesivas comisiones, informes entre otros aspectos lo que genera estrés, despersonalización, presentismo, falta de motivación y crisis emocionales, etc. (Rodríguez, 2023).

El estilo de liderazgo influye en el clima organizacional. Según (Montano et al., 2023), manifiestan la relación en los diferentes estilos de liderazgo y la salud mental, con un análisis de 53 estudios con 93470 participantes, establece que el liderazgo transformacional y destructivo predicen aspectos negativos de la salud mental y del clima organizacional. A diferencia del ambiente laboral el liderazgo se orienta a las relaciones, y trabajo dirigido al cumplimiento de la tarea.

Para los trabajadores el clima organizacional adecuado con un liderazgo participativo, comunicación efectiva, oportunidades de crecimiento y un ambiente saludable con confianza, respeto, asertivo y sinérgico muestra un mayor nivel de desempeño, compromiso y satisfacción laboral al cumplimiento de los objetivos institucionales, el análisis investigativos muestran que es importante capacitar sobre el clima organizacional para mejorar el desempeño laboral en las empresas, en la que se debe dar énfasis en factores como liderazgo, comunicación, capacitación y el desarrollo profesional basado en estímulos y reconocimientos. (García, 2025)

La confianza y el clima organizacional afectan el rendimiento y la satisfacción laboral, por medio de una revisión sistemática basada en metodología llamada PRISMA, se obtuvieron como resultados que el Clima organizacional positivo, basado en la confianza mutua, mejora la motivación, el compromiso y la productividad de los trabajadores, minimiza el absentismo y la rotación de personal, se pudo detectar que estos cambios se producen por factores definidos en la claridad de roles, liderazgo, comunicación efectiva y un soporte organizacional de talento humano como esenciales para el cambio. (Rivera y Freire, 2025)

La comunicación interna y su relación con el clima organizacional impacta en el desempeño laboral de las empresas, en una investigación de 23 artículos científicos, se analizó la forma en que la comunicación interna influye en el clima organizacional y cómo

este repercute en el desempeño laboral, se determinó factores claves como el liderazgo, la satisfacción laboral, la cultura organizacional, las barreras comunicacionales y el rol mediador del clima laboral en contextos organizacionales. Mediante este análisis se logró determinar que la comunicación interna mejora la percepción del clima laboral, el compromiso personal hacia la empresa, la productividad y la eficiencia de todos los que se encuentran laborando en la empresa (Angeles et al., 2026)

El entorno empresarial busca innovar para alcanzar mayor eficiencia y productividad, la automatización ingresa a las organizaciones con el objetivo de mejorar, pero esto ha generado miedo en la gente por la falta de conocimientos y habilidades. Por lo que se plantea percibir como la automatización desde el punto de vista del clima organizacional en una investigación en empresas de Guayaquil, con 385 participantes, se determina que los trabajadores sienten incertidumbre ante la automatización, a pesar de la mejora de las tareas, lo que genera nuevas oportunidades de crecimiento profesional en otras áreas, por lo que se hace necesario de un cambio en las empresas en su personal e iniciar planes de capacitación enfocados en automatización. (Castillo et al., 2026)

La necesidad de contar con instrumento para medir el Clima Laboral y su incidencia en las organizaciones hace que empresas del sector aeroespacial de la ciudad de Chihuahua, diseñen un instrumento que facilite el diagnóstico del ambiente laboral e implemente estrategias para mejorar la organización y bienestar de los empleados, creando un instrumento fiable y confiable totalmente actual y nuevo para ser utilizado. (Aragon y Chávez, 2026)

Todos estos aspectos analizados e investigados hacen que el tema tenga relevancia, importancia y novedad, ya que todo lo referente al clima organizacional, sus funciones dentro de las mismas y ante el apareamiento de nuevas tecnologías hace que no todo se encuentre descrito; es necesario seguir estudiándolo.

Marco teórico

Definición de Clima Organizacional

El clima organizacional se desarrolla en la década de 1960, basado en estudios organizacionales y teorías aplicadas al contexto laboral, el estudio del ambiente y cómo lo perciben los trabajadores su área de trabajo y su relación con sus jefes, colaboradores, clientes y proveedores, condiciones internas y externas que influyen en la cultura de los miembros de la empresa. El clima organizacional adecuado contribuye al bienestar y productividad de sus empleados; lo contrario genera un mal desempeño laboral (Rodríguez, 2002; Robbins y Judge, 2022).

Estudios iniciales del Clima organizacional de Kurt Lewin, Ronald Lippitt y Ralph White, definen al clima social como el ambiente psicológico dentro de la organización, estos autores relacionan responsabilidad, normativa, apoyo institucional y motivación, esto hace que influya en el comportamiento conductual y desempeño de los trabajadores (Lewin et al., 1939), esta teoría es actualizada con autores como Schneider, Ehrhart y Macey (2013), que

manifiestan que el Clima organizacional se enfoca a las políticas, prácticas y procedimientos de la organización.

El clima organizacional se relaciona con la motivación y las emociones de los trabajadores; la comunicación interna, el liderazgo, el reconocimiento laboral y las oportunidades de desarrollo profesional hacen que el trabajador se inmiscuya en hacer parte de la empresa con compromiso, lo que genera efectos positivos con un mejor desempeño y satisfacción laboral. (Chiavenato, 2009), así lo manifiesta (Dessler, 2020).

Existen otros factores que intervienen en el clima organizacional, de los cuales se pueden mencionar: la satisfacción laboral, liderazgo, cultura organizacional, estrés laboral, resolución de conflictos y las condiciones de trabajo (factores de riesgo). Para Davis y Newstrom (1999), un clima diferente con condiciones particulares influye de manera positiva o negativa en la salud ocupacional de sus trabajadores, en el absentismo laboral y en el rendimiento de los trabajadores en sus tareas. Uribe (2015) manifiesta que el clima organizacional inadecuado genera desmotivación, accidentes laborales y baja productividad con consecuencias humanas y económicas para la empresa.

Importancia del Clima Organizacional

El clima organizacional, con aportes de la sociología y las relaciones humanas, analiza la interacción persona-empresa y cómo influye en la satisfacción y el desempeño laboral. Al trabajador se le considera como un ejecutor de tareas, un integrante social con factores psicosociales, interculturales y comunicacionales que inciden en el trabajo (Pérez, 2007). Para Robbins y Judge (2022), el clima organizacional hace que el empleado perciba el ambiente laboral y sus prácticas en la empresa.

Al evaluar el clima organizacional, se pueden determinar los problemas y fortalezas de la empresa; proporciona información útil para gestionar la mejora continua; con este estudio se puede planificar estrategias para fortalecer las relaciones interpersonales, mejorar las habilidades laborales, motivarse, mejorar su desempeño. (Estrada, 2009). Para Chiavenato (2009), el clima laboral adecuado favorece el compromiso de la gente y contribuye a mejorar los resultados de la empresa.

El clima organizacional es una herramienta para gestionar las organizaciones; permite planificar y tomar decisiones para el futuro de la empresa, por lo que el ambiente laboral hace que la parte corporativa, a nivel gerencial, establezca acciones encaminadas a la misión y visión, basadas en una planificación estratégica, siendo esta sostenible y sustentable. (Estrada, 2009). Para Dessler (2020), las empresas deben gestionar el Clima laboral para que su personal pueda adaptarse fácilmente a los cambios y fortalecer el trabajo en equipo.

El clima organizacional positivo hace que la empresa cumpla con sus objetivos. Con una adecuada comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, buenas comunicaciones y relaciones interpersonales, se fortalecen la pertenencia de los trabajadores, el compromiso institucional y la satisfacción laboral. La productividad incrementa y mejora el bienestar

general de los empleados (Alves, 2000). Esto permite que el trabajador se motive y mejore su calidad de vida.

El clima organizacional permite analizar variables como productividad, rotación de personal, absentismo, satisfacción laboral y eficiencia organizacional. Al realizar este diagnóstico, se puede comprender el comportamiento humano empresarial y mejorar el desempeño y la satisfacción laboral, así como fortalecer la cultura organizacional y su estructura (Ribas, 2003). Para Newstrom (2011) afirma que el Clima laboral favorece la creación de ambientes de trabajo eficientes y orientados al logro de resultados favorables para sus actores.

La importancia que tiene el fortalecer una cultura organizacional. Según Sumbabustamante et al. (2022), se deben implementar políticas efectivas sobre clima organizacional, según Pino-Loza et al. (2021), establece la necesidad de cultivar ambientes constructivos, mientras que Ponce-Ponce y Gómez-García (2021) resaltan su conexión con la retención del talento humano con mejoras en temas de capacitación, comunicación, salarios y otros aspectos que pueden fortalecer la organización.

Modelos de Clima Organizacional

La teoría de los dos factores de Herzberg sostiene que la satisfacción laboral depende de factores higiénicos (condiciones físicas, salario, supervisión) y motivacionales (reconocimiento, crecimiento profesional), los cuales influyen directamente en la percepción del clima organizacional (Herzberg, 2003).

El modelo de (Litwin y Stringer, 1968), mencionado por (Gil y Trujillo 2018), modelo clásico propone las dimensiones como: estructura, responsabilidad, recompensas, apoyo, estándares y conflicto, útiles para evaluar el ambiente interno en áreas operativas, e evidenció una percepción favorable en 7 dimensiones y que las acciones de la organización deben estar encaminadas al mejoramiento continuo de las acciones generales y específicas de la misma.

Según (Chiavenato, 2017), manifiesta que el clima laboral se vincula con la cultura organizacional y el estilo de liderazgo, lo cual resulta crítico en direcciones de operaciones donde predomina el trabajo coordinado y la presión por cumplimiento de metas, esto es importante para incrementar la productividad empresarial, posesionar como una empresa saludable con una visión clara de sus objetivos y metas, por lo que la teoría de necesidades explica las condiciones laborales deben motivar al personal.

Según Robbins y Judge (2009), manifiestan que se debe realizar evaluaciones del clima organizacional para poder determinar:

- Causas de conflictos y actitudes negativas.
- Monitorear progresos y anticipar problemas.
- Implementar cambios específicos y enfocados.

Amabile y Kramer (2011) manifiestan la importancia de la creación de ambientes laborales que promuevan el avance, el logro de pequeñas metas y la creatividad como

factores esenciales para mejorar la satisfacción, la participación y la innovación en el ámbito profesional.

El clima organizacional y el desempeño laboral son factores determinantes en el éxito y la productividad de cualquier empresa. Las organizaciones modernas, en especial las del sector público, enfrentan retos significativos en la mejora de su eficiencia operativa, productividad y bienestar de sus funcionarios. La relación entre estos dos aspectos es fundamental para entender cómo las condiciones laborales impactan la motivación, la satisfacción y el rendimiento de los trabajadores (Delgado, 2017).

Marco Legal

La investigación se sustenta en la normativa ecuatoriana vigente. La Constitución de la República del Ecuador (2008). Los principales son:

- **Artículo 33:** Reconoce el trabajo como un derecho y un deber social, además de garantizar una vida digna, remuneraciones justas y condiciones laborales saludables.
- **Artículo 34:** Garantiza el derecho a la seguridad social como parte del bienestar integral de los trabajadores.
- **Artículo 326, numeral 5:** Señala que toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
- **Artículo 363, numeral 4:** Dispone que el Estado debe garantizar ambientes laborales saludables y prevenir riesgos laborales.

Según la Asamblea Nacional del Ecuador (2010), la Ley Orgánica del Servicio Público establece normas orientadas a fortalecer la gestión eficiente del talento humano y el desarrollo profesional de los servidores públicos.

Según el Ministerio del Trabajo del Ecuador (2022), las políticas de seguridad y salud ocupacional favorecen la mejora del clima laboral y del desempeño institucional.

El Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN, 2020) establece normas técnicas orientadas a la prevención de riesgos laborales y al mejoramiento de las condiciones físicas de trabajo.

Glosario de términos

Alfa de Cronbach: coeficiente estadístico que mide la confiabilidad interna de un instrumento de investigación, indicando el grado de consistencia entre los ítems de un cuestionario. (Tavakol y Dennick, 2011).

Área de Dirección de Operaciones: Unidad organizacional responsable de la ejecución directa de los servicios institucionales, la coordinación técnica, la supervisión del personal operativo y la administración eficiente de recursos en una empresa pública. (Slack et al., 2019).

Ambiente laboral: Conjunto de condiciones físicas, sociales, organizacionales y psicológicas que rodean a los trabajadores en su lugar de trabajo y que influyen en su comportamiento y desempeño. (Chiavenato, 2017; Robbins y Judge, 2019).

Clima laboral (u organizacional): Percepciones compartidas por los trabajadores sobre las políticas, prácticas, relaciones y condiciones que caracterizan su entorno de trabajo, influyendo en la motivación, el compromiso y el desempeño laboral. (Robbins y Judge, 2019; Schneider et al., 2013)

Comunicación interna: Proceso mediante el cual se intercambia información dentro de la organización, facilitando la coordinación, la toma de decisiones y el logro de objetivos institucionales. (Robbins y Judge, 2019; Argenti, 2016)

Condiciones de trabajo y seguridad: Factores físicos, ambientales y normativos que garantizan un entorno laboral seguro, saludable y adecuado para el desempeño de las funciones del personal. (ILO, 2022; EU-OSHA, 2023).

Corte transversal: Tipo de diseño de investigación en el que los datos se recolectan en un solo momento del tiempo, permitiendo analizar una situación específica sin seguimiento longitudinal. (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Desempeño laboral: Nivel de cumplimiento de las funciones, responsabilidades y objetivos asignados a un trabajador dentro de la organización. (Aguinis, 2019).

Dirección de Operaciones: Área estratégica de la empresa pública encargada de planificar, coordinar y controlar los procesos operativos necesarios para la prestación de servicios institucionales. (Slack y Brandon-Jones, 2022).

Diseño no experimental: Diseño de investigación en el que no se manipulan deliberadamente las variables, sino que se observan tal como ocurren en su contexto natural. (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Dimensiones del clima laboral: Categorías específicas utilizadas para medir el clima organizacional, tales como comunicación interna, liderazgo, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, reconocimiento y participación. (Litwin y Stringer, 1968; Schneider et al., 2013).

Encuesta: Técnica de recolección de datos que permite obtener información directa y estructurada de los participantes mediante preguntas previamente definidas. (Fowler, 2014).

Estilo de liderazgo: Forma en que los directivos influyen, dirigen y motivan al personal, afectando el clima laboral, la motivación y la cohesión organizacional. (Northouse, 2021).

Factores higiénicos: Elementos relacionados con el entorno laboral, como salario, condiciones físicas y supervisión, que influyen en la insatisfacción laboral según la teoría de Herzberg. (Herzberg, 1966).

Factores motivacionales: Aspectos vinculados al contenido del trabajo, como reconocimiento, crecimiento profesional y logro, que generan satisfacción laboral. (Herzberg, 1966).

Gestión del talento humano: Conjunto de procesos estratégicos orientados a atraer, desarrollar, evaluar y retener al personal para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. (Armstrong y Taylor, 2020).

METODOLOGÍA

Tipo de Investigación

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, debido a que se busca medir y analizar, mediante datos numéricos, la percepción del personal sobre el clima laboral existente en el área de Dirección de Operaciones. Este enfoque permitirá obtener resultados objetivos, susceptibles de ser analizados estadísticamente y comparados entre las diferentes dimensiones del clima laboral y clasificarlo en niveles de riesgo que van desde. Bajo, medio y alto.

Se consideró como una investigación aplicada en vista de que se desarrolló en los trabajadores en el área de Dirección de Operaciones de la empresa Pública Riobamba EP.

El estudio fue de nivel descriptivo, ya que pretendió caracterizar el clima laboral del área objeto de estudio, identificando fortalezas y debilidades en aspectos como liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales y condiciones de trabajo.

En cuanto al tipo de investigación, fue de campo, puesto que la información se recolectó directamente del personal que labora en la Dirección de Operaciones, y documental, debido a la revisión de literatura científica, normativa y documentos institucionales relacionados con la gestión del talento humano y el clima laboral.

Diseño de la Investigación

La investigación fue no experimental y de corte transversal, dado que no se manipularon deliberadamente las variables ni se realizó experimento alguno, se observaron tal como se presentan en un instante de tiempo determinado, no aplicó un post test después del desarrollo de la propuesta, lo que permitió obtener una fotografía del clima laboral actual en el área de estudio.

La investigación fue de tipo correlacional en vista de que busca establecer una comparación entre las variables sociodemográficas de los trabajadores y las dimensiones del clima organizacional y el fenómeno en su totalidad.

Técnicas de Recolección de datos

Para la recolección de datos se estableció una línea base con una encuesta piloto que se aplicó a 19 trabajadores de la empresa, validada por expertos, la que tuvo 9 preguntas para obtener un diagnóstico exacto del problema de la empresa referente al clima organizacional.

Posteriormente se tabuló y se realizó un análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la encuesta.

Para la aplicación del test de Clima Organizacional se realizó un pilotaje para determinar la fiabilidad y confiabilidad del test para aplicar en este entorno.

Tabla 1. *Alpha de Crombach. Fiabilidad del instrumento*

Alpha de Cronbach	Consistencia Interna
$\alpha \geq 0,9$	Excelente
$0,8 \leq \alpha < 0,9$	Bueno
$0,7 \leq \alpha < 0,8$	Aceptable
$0,6 \leq \alpha < 0,7$	Cuestionable
$0,5 \leq \alpha < 0,6$	Pobre
$\alpha < 0,5$	Inaceptable

Nota: Virla, M. Q. (2010).

Para determinar la confiabilidad del test se aplicó el KMO.

Tabla 2. *KMO. Confiabilidad del instrumento*

Valores KMO	Calidad del valor
$1,00 \geq KMO > ,90$	Excelente
$,90 \geq KMO > ,80$	Buena
$,80 \geq KMO > ,70$	Aceptable
$,70 \geq KMO > ,60$	Regular
$,60 \geq KMO > ,50$	Malo
$KMO < ,50$	Inaceptable

Nota: Virla, M. Q. (2010).

Una vez que se aplicó y determinó la fiabilidad y confiabilidad del instrumento, se procedió a aplicar el test de Clima Organizacional, por lo que se lo puede evaluar bajo los siguientes parámetros:

El test consta de una escala de Likert de 1 a 5 puntos, donde: 1 = Nunca, 2 = Poco, 3 = Regular, 4 = Mucho y 5 = Siempre. En la tabla 3 se presenta las dimensiones y preguntas del test de clima organizacional

Tabla 3. *Dimensiones y preguntas del test de Clima Organizacional*

DIMENSIONES	PREGUNTAS
LIDERAZGO	P3, P6, P11, P24
PARTICIPACIÓN	P4, P9, P10, P13, P14
RECONOCIMIENTO	P5, P19, P20, P23
RELACIONES INTERPERSONALES	P7, P8, P12, P21, P22
COMUNICACIÓN	P1, P2, P15, P16, P17, P18

Nota: Elaborado por el Autor

Los puntajes de las diferentes dimensiones se presentan a continuación:

Referente a la dimensión Liderazgo, se tiene:

Tabla 4. *Puntajes de la Dimensión Liderazgo*

Nivel	Puntaje (Puntos)
Bajo	0 a 7
Medio	8 a 14
Alto	15 a 20

Nota: Elaborado por el Autor

Referente a la dimensión Participación, se tiene:

Tabla 5. *Puntajes de la Dimensión Participación*

Nivel	Puntaje (Puntos)
Bajo	0 a 8
Medio	9 a 17
Alto	18 a 25

Nota: Elaborado por el Autor

Referente a la dimensión Reconocimiento, se tiene:

Tabla 6. *Puntajes de la Dimensión Reconocimiento*

Nivel	Puntaje (Puntos)
Bajo	0 a 7
Medio	8 a 14
Alto	15 a 20

Nota: Elaborado por el Autor

Referente a la dimensión Relaciones Interpersonales, se tiene:

Tabla 7. *Puntajes de la Dimensión Interpersonales*

Nivel	Puntaje (Puntos)
Bajo	0 a 8
Medio	9 a 17
Alto	18 a 25

Nota: Elaborado por el Autor

Referente a la dimensión Comunicación, se tiene:

Tabla 8. *Puntajes de la Dimensión Comunicación*

Nivel	Puntaje (Puntos)
Bajo	0 a 10
Medio	11 a 20
Alto	21 a 30

Nota: Elaborado por el Autor

Referente al Clima Organizacional, se tiene:

Tabla 9. *Puntajes de Clima Organizacional*

Nivel	Puntaje (Puntos)
Bajo	0 a 40
Medio	41 a 80
Alto	81 a 120

Nota: Elaborado por el Autor

El procedimiento para la recolección de datos se realizó de la siguiente manera:

- Capacitación previa de la encuesta de Clima Organizacional antes de su aplicación
- Elaboración del test de Clima Organizacional en el Google Forms
- El link generado se difunde por medio de las redes sociales de los trabajadores
- Una vez contestados en su totalidad por todos los trabajadores se descarga la data en Excel para su programación
- Se exporta al SPSS V27 la data para nuevamente ser programada y obtener los resultados de la investigación

Población de estudio y tamaño de la muestra

La población estará conformada por 82 servidores públicos que laboran en el área de Dirección de Operaciones de la Empresa Pública Riobamba E.P. Al ser una población factible de ser encuestada, no se realizó muestra; se trabajó con la totalidad de la población.

Hipótesis

Ho: Las variables sociodemográficas no influyen en el Clima Organizacional de los trabajadores de la Dirección de Operaciones de la Empresa Pública Riobamba EP

Hi: Las variables sociodemográficas influyen en el Clima Organizacional de los trabajadores de la Dirección de Operaciones de la Empresa Pública Riobamba EP

Métodos de análisis

Para el análisis de los datos se utilizaron los instrumentos como son: Excel Office y SPSS V27, el mismo que se utilizó para la elaboración de tablas, gráficas, determinar correlaciones necesarias en la investigación.

Procesamiento de datos

Adicionalmente, para determinar la correlación de las variables sociodemográficas, dimensiones y clima organizacional, se realizó con el chi cuadrado y la V de Cramér.

Para determinar la correlación de las variables sociodemográficas con el Clima Organizacional, se realizó con el siguiente criterio:

Si el valor p es > 0.05 , existe relación entre las variables; en caso contrario, no existe relación entre estas y, para determinar el tipo de correlación, se aplicó la V de Cramér.

Tabla 10. Interpretación de V de Cramer

Valores del V de Cramer	Interpretación
De 0 a 0.10	Se puede decir que no hay efecto
De 0.10 a 0.30	Se puede decir que el efecto es pequeño
De 0.30 hasta 0.50	Se puede decir que el efecto es moderado
De 0.50 a 1.0	Se puede decir que el efecto es grande

Nota: Virila, M. Q. (2010).

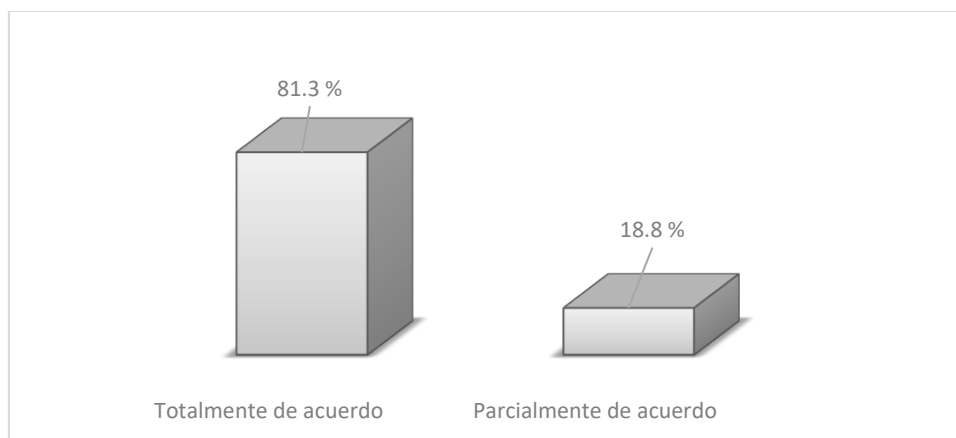
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se seleccionó el test de Chiavenato porque está fundamentado en la teoría del comportamiento organizacional y del clima laboral. El instrumento evalúa dimensiones relacionadas con la comunicación, el liderazgo. La motivación. Las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y la satisfacción del personal, aspectos que guardan relación directa con los objetivos de la investigación. Además, es un cuestionario ampliamente utilizado en investigaciones académicas de administración y talento humano, lo que facilita la comprensión de resultados con estudios previos y aporta validez metodológica.

La tesis se desarrolló con una encuesta piloto con datos recolectados en campo que muestran que el personal del área de operaciones enfrenta una alta carga laboral debido a la naturaleza técnica de sus funciones, lo que, sumado a una posible deficiencia en el reconocimiento del desempeño, genera un entorno de incertidumbre. La inexistencia de mediciones periódicas sobre el liderazgo, la autonomía y la cohesión de equipo en esta unidad específica imposibilita la toma de decisiones estratégicas, poniendo en riesgo el cumplimiento de los indicadores de gestión y la adecuada prestación de servicios básicos a la ciudad. Se aplicó una encuesta validada por expertos para establecer la línea base, dando como resultados los siguientes:

Pregunta 1. Me siento muy satisfecho en mi trabajo

Figura 2. *Satisfacción en el trabajo*



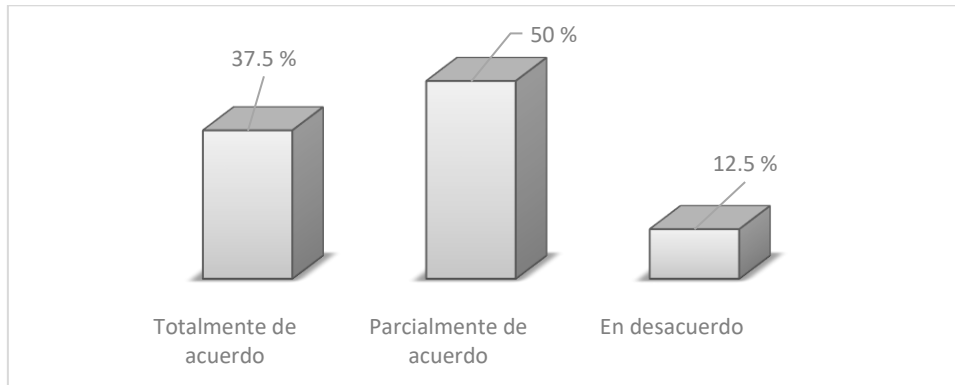
Nota: Elaborado por el Autor

Análisis e Interpretación

Se determina que, en la Empresa Pública Riobamba EP, el 81.3 % está totalmente de acuerdo y el 18.8 % está parcialmente de acuerdo con la satisfacción en el trabajo. Esto determina que existe un % importante de insatisfacción que debe mejorarse con las causas raíz del problema y la propuesta planteada.

Pregunta 2: Considero que mi sueldo es justo

Figura 3. Sueldo justo



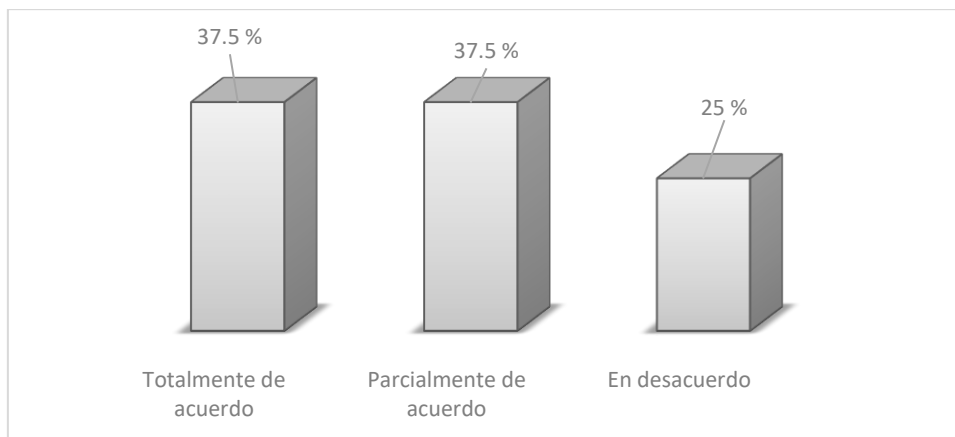
Nota: Elaborado por el Autor.

Análisis e Interpretación

Se determina que, en la Empresa Pública Riobamba EP, el 37.5 % está totalmente de acuerdo, el 50 % está parcialmente de acuerdo y el 12.5 % está en desacuerdo sobre si el sueldo es justo. Se determina que existe un porcentaje importante que percibe una remuneración baja que no satisface sus necesidades básicas, por lo que se requiere que se revise su situación económica.

Pregunta 3: Las autoridades expresan sus objetivos y los trabajadores se apropian de ellos

Figura 4. Cumplimiento de objetivos por parte de los trabajadores



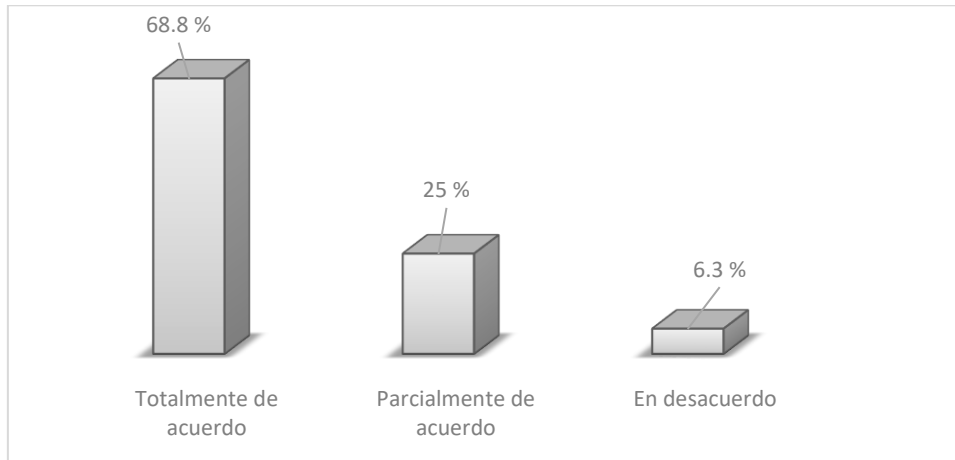
Nota: Elaborado por el Autor.

Análisis e Interpretación

Se determina que, en la Empresa Pública Riobamba EP, el 37.5 % totalmente de acuerdo, 37.5 % parcialmente de acuerdo y 25 % en desacuerdo sobre si las autoridades expresan sus objetivos y los trabajadores se apropian de ellos, existe un % que muestra que existe una falta de liderazgo que es necesario revisarlo y mejorarlo.

Pregunta 4: Nuestros clientes internos y externos reciben una atención adecuada

Figura 5. *Atención adecuada a los clientes internos y externos*



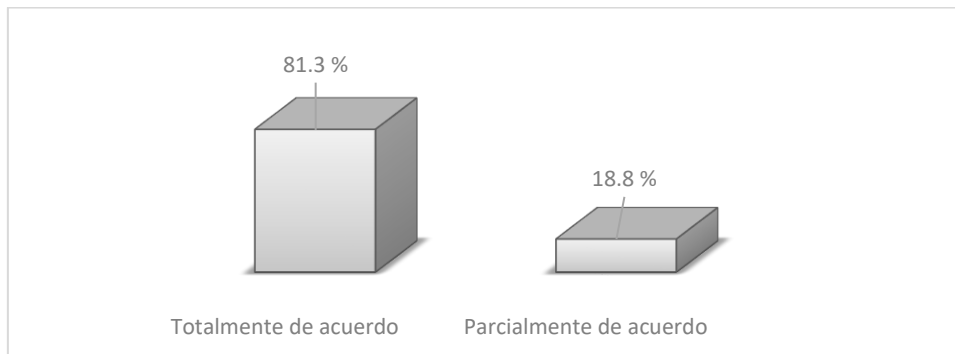
Nota: Elaborado por el Autor

Análisis e Interpretación

Se determina que, en la Empresa Pública Riobamba EP, el 68.8 % totalmente de acuerdo, 25 % parcialmente de acuerdo y 6.3 % en desacuerdo sobre si existe una adecuada atención al cliente, refleja que existe un porcentaje importante que menciona que la atención no es adecuada y debe mejorarse.

Pregunta 5: El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales

Figura 6. *Horario de trabajo que permite atender necesidades personales*



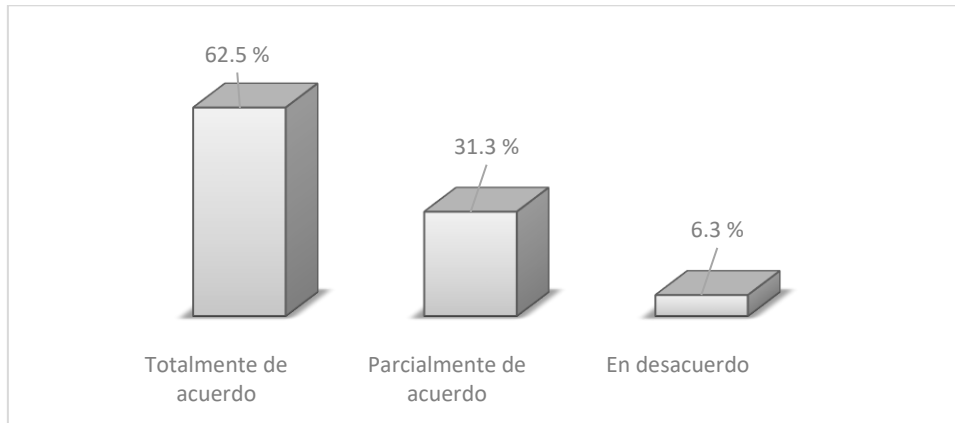
Nota: Elaborado por el Autor

Análisis e Interpretación

Se determina que, en la Empresa Pública Riobamba EP, el 81.3 % totalmente de acuerdo y el 18.8 % parcialmente de acuerdo sobre si el horario de trabajo permite atender las necesidades personales, se determina que existe el tiempo necesario para realizar tareas extralaborales, se debe mejorar el control por parte de la empresa.

Pregunta 6: Existe una buena comunicación entre compañeros

Figura 7. *Comunicación entre compañeros*



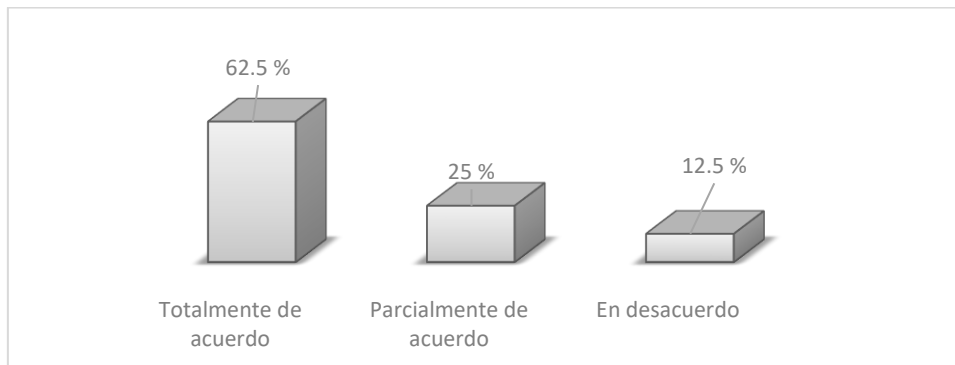
Nota: Elaborado por el Autor

Análisis e Interpretación

Se determina que, en la Empresa Pública Riobamba EP, el 62.5 % totalmente de acuerdo, el 31.3 % parcialmente de acuerdo y 6.3 % en desacuerdo sobre si es adecuada la comunicación entre compañeros de trabajo, se determina un % importante de que no existe una comunicación adecuada que debe mejorarse.

Pregunta 7: Mi superior escucha las quejas de sus trabajadores

Figura 8. *Recepción de quejas por parte de los superiores*



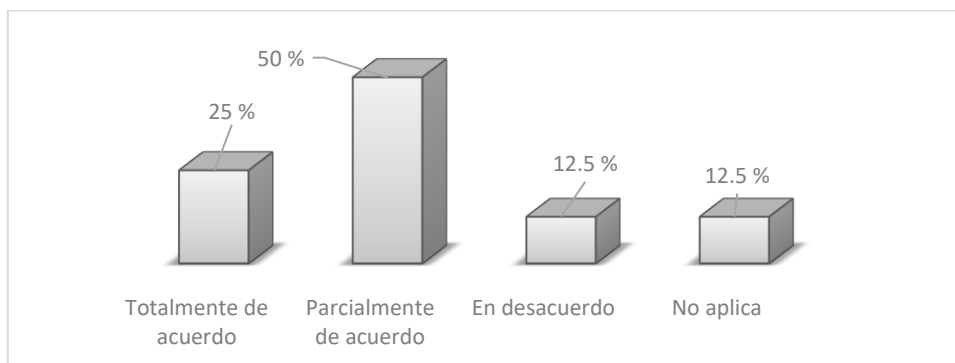
Nota: Elaborado por el Autor

Análisis e Interpretación

Se determina que, en la Empresa Pública Riobamba EP, el 62.5 % totalmente de acuerdo, el 25 % parcialmente de acuerdo y 12.5 % en desacuerdo sobre si los trabajadores escuchan las quejas de los trabajadores existe un % que manifiestan que no son escuchados por lo que se debe mejorar la estructura a horizontal y no vertical.

Pregunta 8: Existe reconocimientos al personal por sus logros alcanzados

Figura 9. *Reconocimientos al personal*



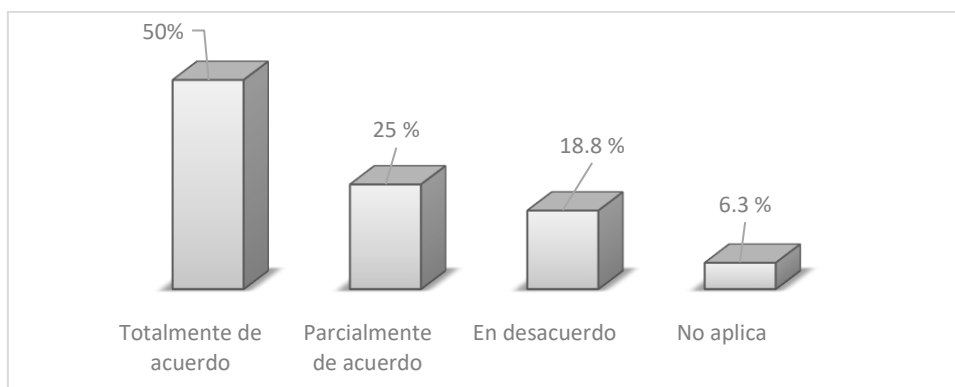
Nota: Elaborado por el Autor

Análisis e Interpretación

Se determina que, en la Empresa Pública Riobamba EP, el 25 % totalmente de acuerdo, el 50 % parcialmente de acuerdo, el 12.5 % en desacuerdo y 12.5% no aplica sobre si los trabajadores reciben reconocimientos por su trabajo, existe un % que no se siente motivado y otro grupo no contesta, es necesario mejorar este aspecto.

Pregunta 9: El ambiente laboral apoya la innovación y la toma de decisiones del personal

Figura 10. *Ambiente innovador y toma de decisiones*



Nota: Elaborado por el Autor

Análisis e Interpretación

Se determina que, en la Empresa Pública Riobamba EP, el 50 % está totalmente de acuerdo, el 25 % está parcialmente de acuerdo, el 18,8 % está en desacuerdo y el 6,3 % no aplica sobre si el ambiente de trabajo es innovador y permite tomar decisiones. Esto manifiesta que existe un % importante que no existe, por lo que es necesario difundir de mejor manera los logros institucionales y realizar una toma de decisiones participativa.

Para la presentación de los resultados se presentan acorde a los objetivos planteados en la presente investigación siendo estos los siguientes:

Fiabilidad y Confiabilidad del Instrumento aplicado

Para dar cumplimiento al primer objetivo se realiza un pilotaje del test de Clima Organizacional por medio del Alpha de Cronbach y KMO, para determinar la fiabilidad y confiabilidad del instrumento aplicado en este entorno.

Tabla 11. *Alpha de Cronbach del instrumento*

Alfa de Cronbach
0.739

Nota: Elaborado por el Autor

Análisis e Interpretación

La aplicación del Alpha de Cronbach en el test de Clima Organizacional, cuyo valor de $p = 0.739$, significa que es aceptable, esto puede mejorarse sacando preguntas en el SPSS, lo que permite subir el valor y generar un nuevo modelo sobre Clima Organizacional.

Una vez determinada la fiabilidad se determina la confiabilidad por medio del KMO, el que se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 12. *KMO del instrumento*

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	0.767
---	-------

Nota: Elaborado por el Autor

Análisis e Interpretación

La aplicación del KMO en el test de Clima Organizacional, cuyo valor de $p = 0.767$, significa que es aceptable, esto puede mejorarse aumentando la población encuestada, en este caso es imposible puesto que se ha aplicado a toda la población.

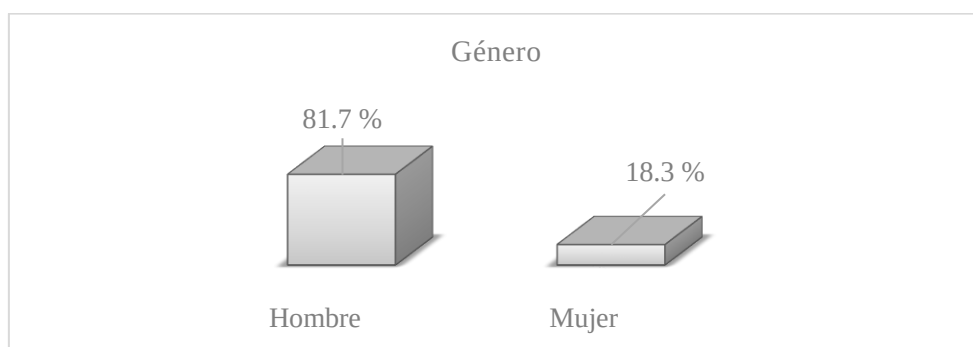
Para dar cumplimiento al objetivo 2, se procede de la siguiente manera:

Variables Sociodemográficas de la investigación

Las variables sociodemográficas de estudio se muestran a continuación.

La variable sociodemográfica Género se presenta en la figura siguiente:

Figura 11. Género



Nota: Elaborado por el Autor

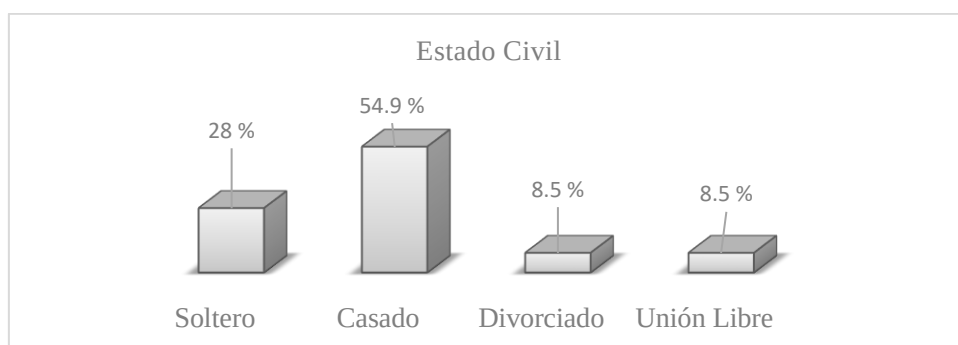
Análisis e Interpretación

La variable sociodemográfica Género muestra que existe: 81.7 % de hombres y 18.3 % de mujeres, esto significa que existe un % mayor de hombres que mujeres, no existe equidad de género en los trabajadores de la Dirección de Operaciones de la Empresa Pública Riobamba EP.

El predominio del personal masculino no significa que el clima laboral sea bueno o malo. Lo que indica es la composición de la muestra. Su influencia dependerá de cómo la organización gestione aspectos como la comunicación, el respeto, la inclusión, el liderazgo y la igualdad de oportunidades. Si estos factores se administran de forma adecuada, la diferencia en la distribución por género no debería afectar el clima laboral.

La variable sociodemográfica Estado Civil se presenta en la figura siguiente:

Figura 12. Estado Civil



Nota: Elaborado por el Autor

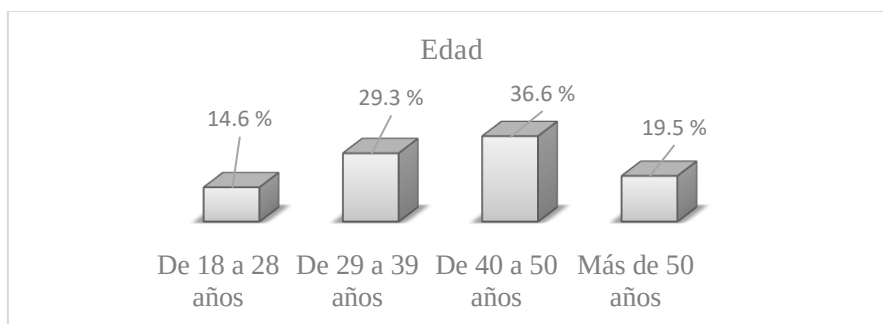
Análisis e Interpretación

La variable sociodemográfica Estado Civil muestra que existen: 28 % son solteros, 54.9 % casados, 8.5 % divorciados y 8.5 % de unión libre. Esto significa que existe un % importante con una relación estable, como son los casados, entre los trabajadores de la Dirección de Operaciones de la Empresa Pública Riobamba EP.

El estado civil no define el clima laboral; sin embargo, puede influir en las necesidades y expectativas de los colaboradores. En este caso, al existir una mayoría de trabajadores casados, es posible que valoren más la estabilidad laboral, la organización de los horarios y las políticas que favorezcan el equilibrio entre el trabajo y la vida familiar.

La variable sociodemográfica Edad se presenta en la figura siguiente:

Figura 13. Edad



Nota: Elaborado por el Autor

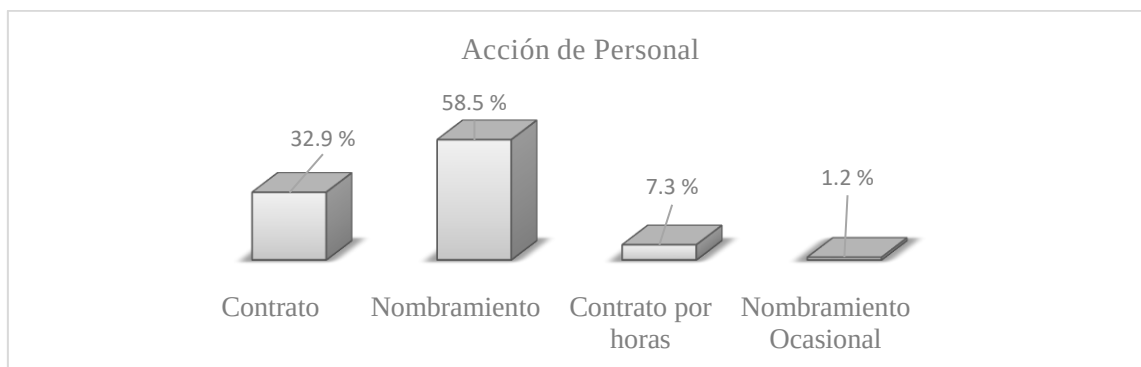
Análisis e Interpretación

La variable sociodemográfica Edad muestra que existe: de 18 a 28 años un 14,6 %, de 29 a 39 años un 29,3 %, de 40 a 50 años se tiene un 36,6 % y más de 50 años un 19,5 %. Esto significa que existe un % importante de personal joven complementado con gente con mucha experiencia de los trabajadores de la Dirección de Operaciones de la Empresa Pública Riobamba EP.

La edad puede influir en la percepción del clima laboral porque cada grupo etario tiene expectativas y necesidades distintas. En este caso, la mayoría de trabajadores tiene entre 40 y 50 años, lo que puede favorecer la experiencia, la estabilidad y el compromiso con la organización. Al mismo tiempo, la presencia de colaboradores más jóvenes y de mayor edad hace necesario fortalecer la comunicación, el trabajo en equipo y el intercambio de conocimientos para mantener un clima laboral favorable.

La variable sociodemográfica Acción de Personal se presenta en la figura siguiente:

Figura 14. Acción de Personal



Nota: Elaborado por el Autor

Análisis e Interpretación

La variable sociodemográfica de acción de personal muestra que existen: 32.9 % de contrato, 58.5 % de nombramiento, 7.3 % de contrato por horas y 1.2 % de nombramiento ocasional. Esto significa que existe estabilidad laboral de los trabajadores de la Dirección de Operaciones de la Empresa Pública Riobamba EP; sin embargo, debe mejorar la política de la empresa para generar estabilidad laboral.

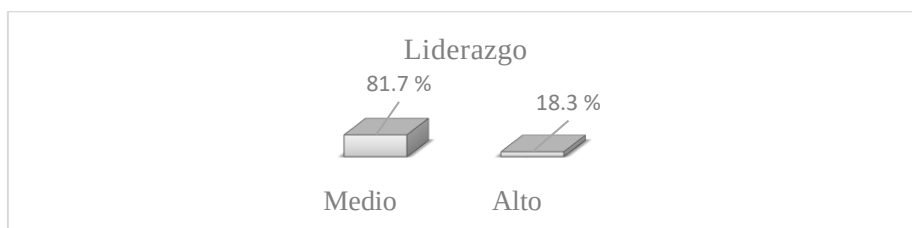
La acción del personal puede influir en la percepción del clima laboral porque la estabilidad en el empleo suele fortalecer el compromiso, la motivación y el sentido de pertenencia. En este estudio, la mayoría de colaboradores posee nombramiento, lo que puede favorecer un ambiente laboral más estable. Sin embargo, la organización debe procurar que el personal contratado reciba las mismas oportunidades de comunicación, capacitación y participación para evitar diferencias en la percepción del clima laboral

Dimensiones del Clima Organizacional y Puntaje final del test

Para mejor apreciación de los resultados ir al (Anexo 2)

La dimensión Liderazgo se presenta en la figura siguiente:

Figura 15. *Dimensión Liderazgo*



Nota: Elaborado por el Autor

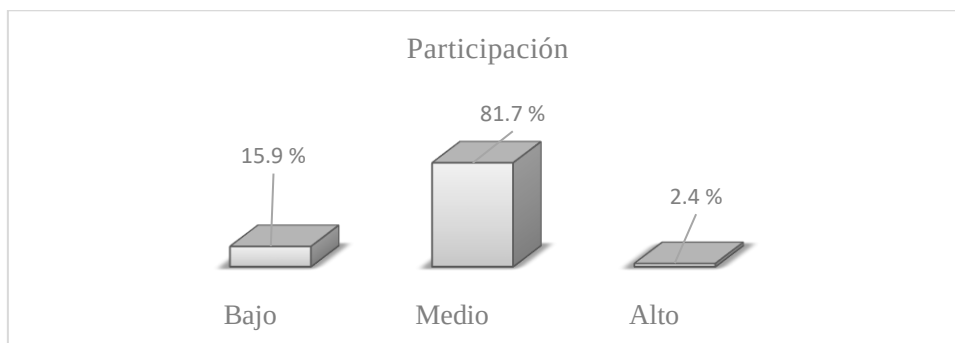
Análisis e Interpretación

La dimensión Liderazgo de Clima Organizacional muestra que existen: 81.7 % con liderazgo medio y 18.3 % alto. Esto significa que es medio alto. Esto se alinea con los objetivos corporativos, genera bienestar humano, motivación y resolución de conflictos de los trabajadores de la Dirección de Operaciones de la Empresa Pública Riobamba EP.

El liderazgo constituye uno de los factores que mayor influencia ejerce sobre el clima laboral, ya que determina la forma en que se desarrollan las relaciones entre directivos y colaboradores. Un liderazgo que promueva la comunicación, la participación, el respeto y la orientación al logro favorece un ambiente de trabajo positivo, incrementa la motivación del personal y fortalece el trabajo en equipo. En este estudio, la predominancia del nivel medio sugiere la necesidad de implementar acciones orientadas a consolidar las competencias de liderazgo, con el propósito de mejorar la percepción del clima laboral.

La dimensión Participación se presenta en la figura siguiente:

Figura 16. *Dimensión Participación*



Nota: Elaborado por el Autor

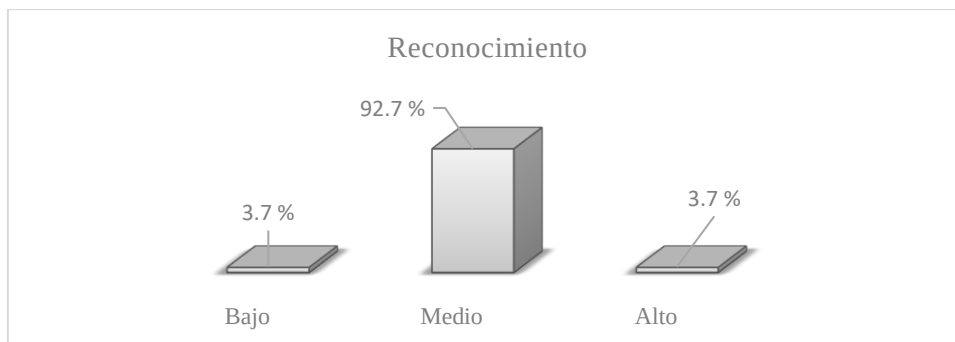
Análisis e Interpretación

La dimensión de participación de Clima Organizacional muestra que existen: 15.9 % con participación baja, 81.7 % media y 2.4 % alta. Esto significa que es medio alto. Esto hace que exista la posibilidad de involucrarse en las decisiones y procesos de la empresa, pero existen otros que no son escuchados: los trabajadores de la Dirección de Operaciones de la Empresa Pública Riobamba EP.

La participación tiene una relación directa con el clima laboral porque cuando los colaboradores pueden expresar sus ideas y participar en las decisiones, aumenta su compromiso y satisfacción. En este estudio, la mayoría percibe una participación media, pero el 15,9 % considera que es baja y solo el 2,4 % la califica como alta. Esto indica que la empresa dispone de oportunidades para fortalecer los espacios de participación y, con ello, mejorar el clima laboral

La dimensión Reconocimiento se presenta en la figura siguiente:

Figura 17. *Dimensión Reconocimiento*



Nota: Elaborado por el Autor

Análisis e Interpretación

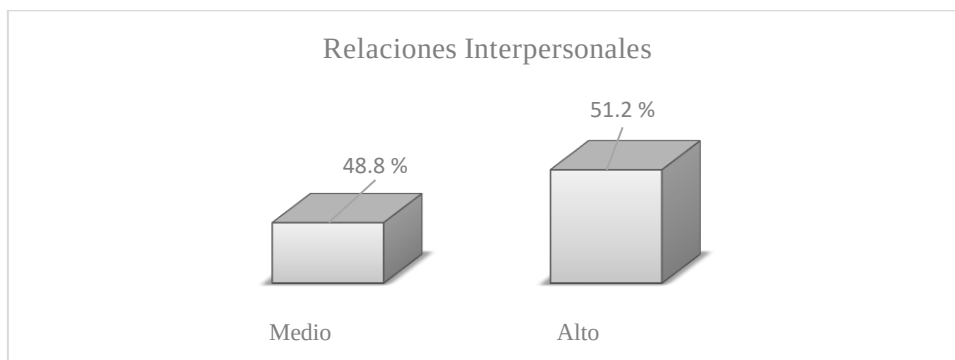
La dimensión Reconocimiento de Clima Organizacional muestra que existe: 3.7 % con reconocimiento bajo, 92.7 % medio y 3.7 % alto. Esto significa que es medio alto. Esto

hace que exista la posibilidad de generar oportunidades de mejora del desempeño para motivar a los trabajadores de la Dirección de Operaciones de la Empresa Pública Riobamba EP.

El reconocimiento influye directamente en el clima laboral porque cuando los colaboradores perciben que su esfuerzo y desempeño son valorados, aumenta su motivación, compromiso y satisfacción. En este estudio, el 92,7 % lo ubica en un nivel medio, lo que significa que existen prácticas de reconocimiento, aunque todavía pueden fortalecerse. El hecho de que solo el 3,7 % lo perciba en un nivel alto demuestra que la empresa tiene la oportunidad de desarrollar estrategias más efectivas para reconocer el trabajo de sus colaboradores y mejorar el clima laboral.

La dimensión Relaciones Interpersonales se presenta en la figura siguiente:

Figura 18. *Dimensión Relaciones Interpersonales*



Nota: Elaborado por el Autor

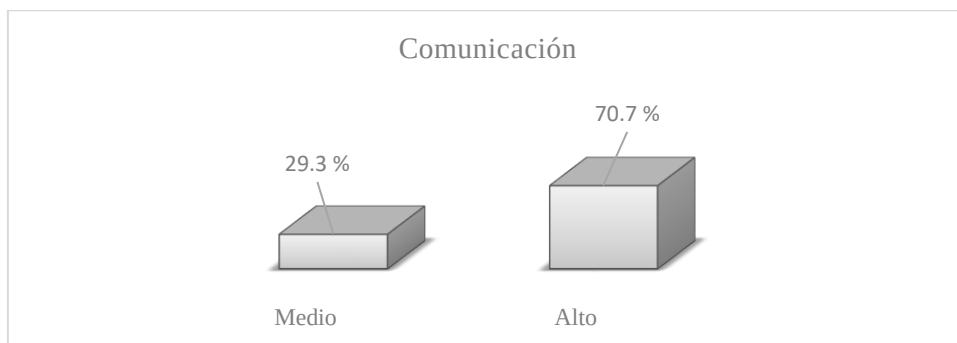
Análisis e Interpretación

La dimensión Relaciones interpersonales de Clima Organizacional muestra que existe: 48.8 % con relaciones interpersonales medias y 51.2 % altas. Esto significa que es medio alto. Esto hace que exista una buena comunicación entre compañeros para realizar el trabajo por parte de los trabajadores de la Dirección de Operaciones de la Empresa Pública Riobamba EP.

Las relaciones interpersonales tienen una influencia directa en el clima laboral porque determinan la forma en que los colaboradores interactúan y trabajan en conjunto. En este estudio, el 51,2 % las percibe en un nivel alto y el 48,8 % en un nivel medio, sin respuestas en el nivel bajo. Esto indica que existe un ambiente de respeto y cooperación entre los trabajadores, lo cual favorece un clima laboral positivo y facilita el trabajo en equipo. Sin embargo, siempre es posible fortalecer la integración y la comunicación para mantener y mejorar estos resultados.

La dimensión Comunicación se presenta en la figura siguiente:

Figura 19. *Dimensión Comunicación*



Nota: Elaborada por el Autor

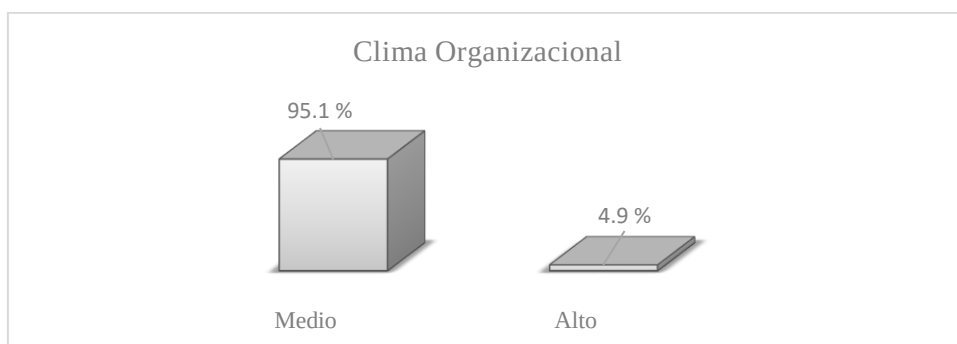
Análisis e Interpretación

La dimensión Comunicación de Clima Organizacional muestra que existe: 29.3 % con comunicación medio y 70.7 % alto, esto significa que es medio alto esto hace que exista una buena relación interpersonal entre compañeros para realizar el trabajo por parte de los trabajadores de la Dirección de Operaciones de la Empresa Pública Riobamba EP.

La comunicación influye directamente en el clima laboral porque facilita la coordinación del trabajo, fortalece la confianza entre colaboradores y reduce los conflictos derivados de una información insuficiente. En este estudio, el 70,7 % de los trabajadores la percibe en un nivel alto y el 29,3 % en un nivel medio, sin respuestas en el nivel bajo. Esto demuestra que la comunicación es una fortaleza dentro del área de operaciones y que contribuye a mantener un clima laboral favorable, aunque todavía pueden fortalecerse los procesos de retroalimentación y el intercambio de información entre todos los niveles de la organización.

El clima organizacional evaluado por el test de Chiavenato se presenta en la figura siguiente:

Figura 20. *Clima Organizacional*



Nota: Elaborado por el Autor

Análisis e Interpretación

El Clima Organizacional muestra que existe: 95.1 % con Clima Organizacional medio y 4.9 % alto. El Clima Organizacional es adecuado por ser medio y alto, sin embargo, se puede mejorar con estrategias que se plantean en la propuesta de la investigación de los trabajadores de la Dirección de Operaciones de la Empresa Pública Riobamba EP.

El hecho de que el 95,1 % de los colaboradores perciba el clima organizacional en un nivel medio significa que el ambiente de trabajo es aceptable y permite el desarrollo de las actividades; sin embargo, todavía existen aspectos que pueden mejorar. Solo el 4,9 % lo percibe en un nivel alto, por lo que la empresa debe fortalecer dimensiones como la participación, el reconocimiento y el liderazgo para elevar la percepción del clima organizacional y contribuir a un mayor compromiso y satisfacción del personal

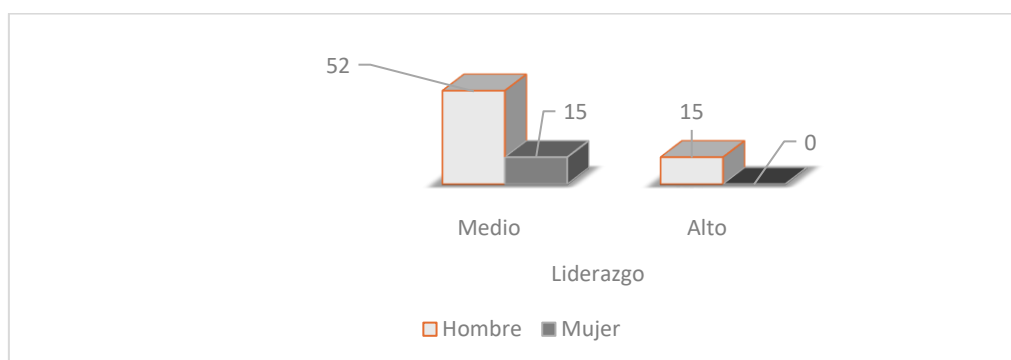
Correlaciones de las variables sociodemográficas y las dimensiones del Clima

Organizacional y Puntaje final del test

Para la correlación correspondiente de las variables sociodemográficas y el test se lo realiza por medio de chi cuadrado y V de Cramer, las mismas que se presentan a continuación:

La variable sociodemográfica (género) correlacionó con la dimensión liderazgo se presenta en la figura siguiente:

Figura 21. *Correlación Género y liderazgo*



Nota: Elaborado por el Autor

Análisis e Interpretación

La variable género y la dimensión de liderazgo muestran que 53 hombres y 15 mujeres tienen liderazgo medio, y 15 hombres tienen liderazgo alto. Existe prevalencia de hombres en el liderazgo, y este es medio alto. Existe un rumbo adecuado como empresa por parte de los trabajadores de la Dirección de Operaciones de la Empresa Pública Riobamba EP.

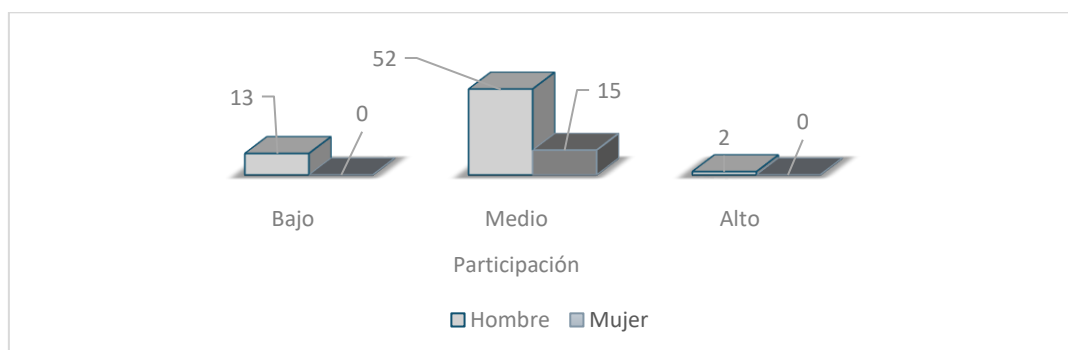
Referente a la correlación de la variable, la prueba de chi cuadrado muestra un valor p de $0.043 < 0.05$, lo que significa que existe correlación, por lo que se aplica V de Cramér,

cuyo valor es de 0.043, lo que significa que el efecto es despreciable. Existen otros factores que influyen en el liderazgo.

En relación con el clima laboral, este resultado sugiere que la percepción del liderazgo es relativamente homogénea entre hombres y mujeres, evidenciando que el ambiente de trabajo depende más de las prácticas de dirección, la comunicación y la gestión organizacional que de las características sociodemográficas de los colaboradores.

La variable sociodemográfica (género) se correlacionó con la dimensión participación se presenta en la figura siguiente:

Figura 22. *Correlación Género y participación*



Nota: Elaborado por el Autor

Análisis e Interpretación

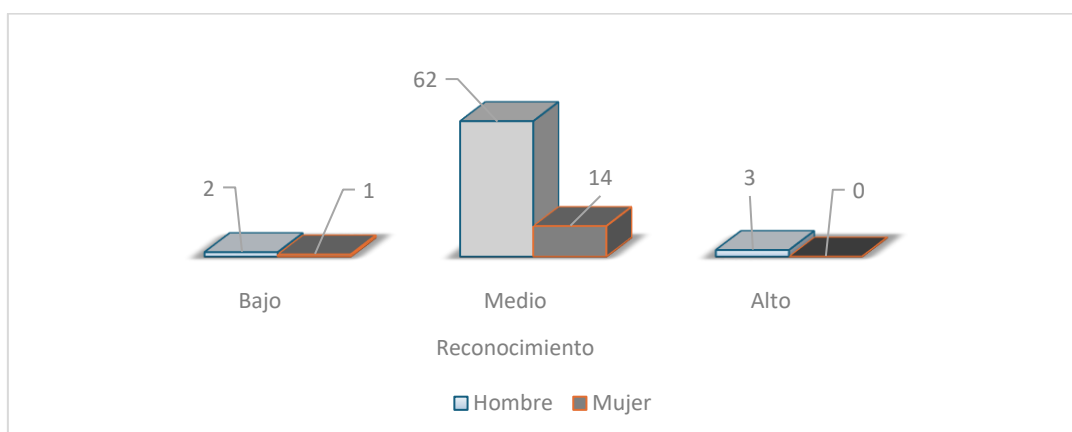
La variable género y la dimensión de participación muestran que 13 hombres tienen una participación baja. 53 hombres y 15 mujeres con medio y 2 con alto: existe una participación mayor de hombres que de mujeres en la Dirección de Operaciones de la Empresa Pública Riobamba EP.

Referente a la correlación de la variable, la prueba de chi cuadrado muestra un valor p de $0.128 > 0.05$, lo que muestra que no existe correlación entre la variable, es decir, que existen otros factores que influyen en la dimensión de participación.

Esto refleja un clima laboral donde las oportunidades de involucramiento parecen distribuirse de manera equitativa, aunque el nivel de participación observado responde principalmente a factores organizacionales, como la motivación, el liderazgo y la cultura institucional.

La variable sociodemográfica (género) se correlacionó con la dimensión reconocimiento se presenta en la figura siguiente:

Figura 23. *Correlación Género y reconocimiento*



Nota: Elaborado por el Autor

Análisis e Interpretación

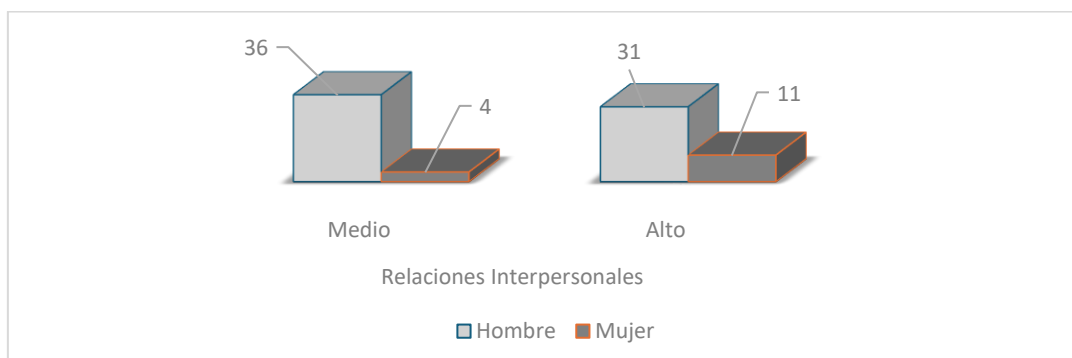
La variable género y la dimensión de reconocimiento muestran que 2 hombres y 1 mujer tienen un reconocimiento bajo. 62 hombres y 14 mujeres con medio y 3 con alto, existe un reconocimiento medio alto con prevalencia en los hombres de la Dirección de Operaciones de la Empresa Pública Riobamba EP.

Referente a la correlación de la variable, la prueba de chi cuadrado muestra un valor p de $0.569 > 0.05$, lo que muestra que no existe correlación entre la variable, es decir, que existen otros factores que influyen en la dimensión de reconocimiento.

Desde la perspectiva del clima laboral, esto evidencia que la percepción del reconocimiento no presenta diferencias importantes entre hombres y mujeres, sugiriendo que las políticas de valoración del desempeño son similares para ambos grupos y que otros factores relacionados con la gestión del talento humano influyen en mayor medida sobre esta dimensión.

La variable sociodemográfica (género) se correlacionó con la dimensión relaciones interpersonales se presenta en la figura siguiente:

Figura 24. *Correlación Género y relaciones interpersonales*



Nota: Elaborado por el Autor

Análisis e Interpretación

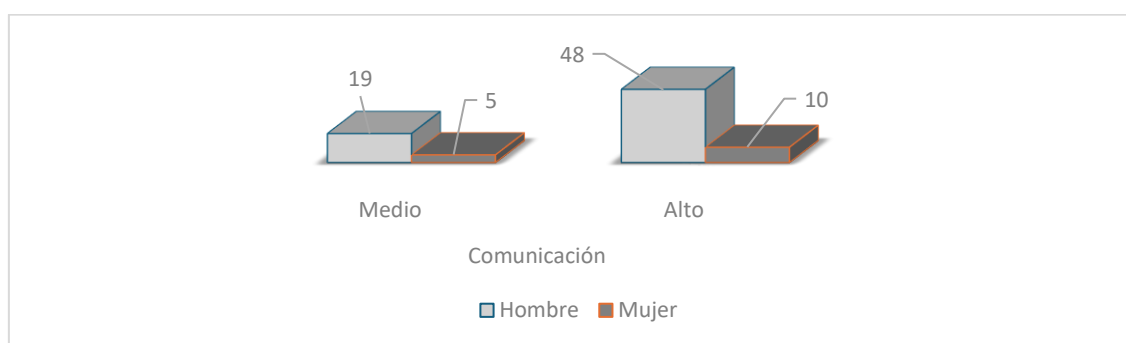
La variable género y la dimensión de relaciones interpersonales muestran que 36 hombres y 4 mujeres tienen relaciones interpersonales medias; 31 hombres y 11 mujeres, altas. Existe relación interpersonal media-alta, con prevalencia en los hombres de la Dirección de Operaciones de la Empresa Pública Riobamba EP.

Referente a la correlación de la variable, la prueba de chi cuadrado muestra un valor p de $0.058 > 0.05$, lo que muestra que no existe correlación entre la variable, es decir, que existen otros factores que influyen en la dimensión de relaciones interpersonales.

Este resultado refleja un clima laboral caracterizado por una convivencia relativamente uniforme, donde la interacción entre los colaboradores está influenciada principalmente por aspectos organizacionales y no por diferencias de género.

La variable sociodemográfica (género) se correlacionó con la dimensión comunicación se presenta en la figura siguiente:

Figura 25. *Correlación Género y comunicación*



Nota: Elaborado por el Autor

Análisis e Interpretación

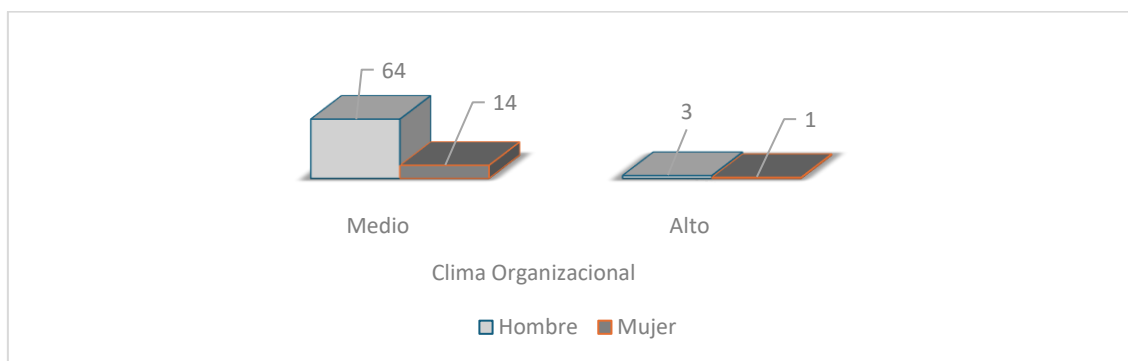
La variable género y la dimensión de comunicación muestran que 19 hombres y 5 mujeres tienen una comunicación media, y 48 hombres y 10 mujeres tienen una comunicación alta. Existe una comunicación media alta con prevalencia en los hombres de la Dirección de Operaciones de la Empresa Pública Riobamba EP.

Referente a la correlación de la variable, la prueba de chi cuadrado muestra un valor p de $0.702 > 0.05$, lo que muestra que no existe correlación entre la variable, es decir, que existen otros factores que influyen en la dimensión de comunicación.

Esto sugiere que la percepción de la comunicación organizacional es similar entre hombres y mujeres, lo cual favorece un clima laboral estable al evidenciar que los canales de comunicación y el intercambio de información son percibidos de forma comparable por todos los trabajadores.

La variable sociodemográfica (género) se correlacionó con el Clima Organizacional, como se presenta en la figura siguiente:

Figura 26. *Correlación Género y Clima Organizacional*



Nota: Elaborado por el Autor

Análisis e Interpretación

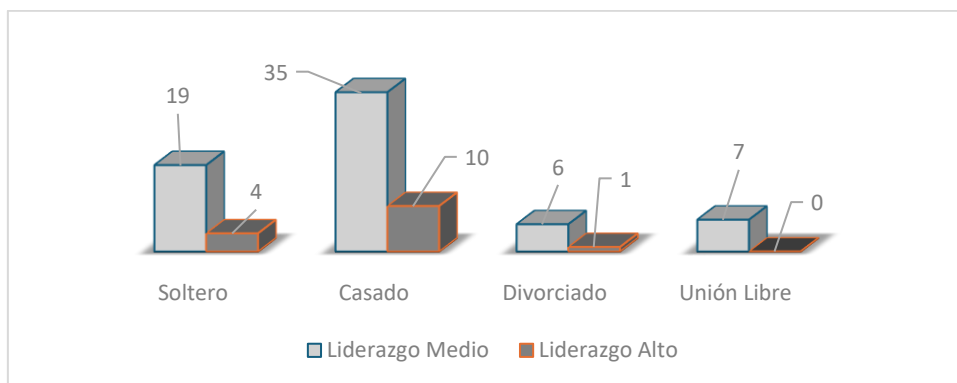
La variable género y clima organizacional muestra que 64 hombres y 14 mujeres tienen un clima organizacional medio; 3 hombres y 1 mujer, alto. Existe un clima organizacional medio-alto con prevalencia en los hombres de la Dirección de Operaciones de la Empresa Pública Riobamba EP.

Referente a la correlación de la variable, la prueba de chi-cuadrado muestra un valor p de $0.722 > 0.05$, lo que muestra que no existe correlación entre la variable, es decir, que existen otros factores que influyen en el clima organizacional.

Este resultado indica que el clima laboral es compartido de manera similar por hombres y mujeres, fortaleciendo la idea de que la percepción del entorno de trabajo está determinada principalmente por factores propios de la organización.

La variable sociodemográfica estado civil se correlacionó con la dimensión liderazgo se presenta en la figura siguiente:

Figura 27. *Correlación Estado Civil y Liderazgo*



Nota: Elaborado por el Autor

Análisis e Interpretación

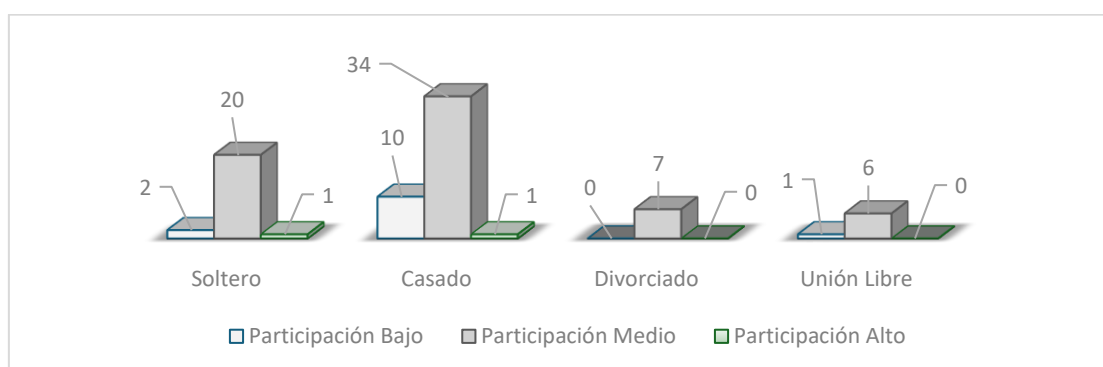
La variable estado civil y la dimensión liderazgo muestran que 19 medios y 4 altos son solteros; 35 medios y 10 altos son casados; 6 medios y 1 alto son divorciados; 7 medios en unión libre; existe un liderazgo medio alto con prevalencia en las personas casadas de la Dirección de Operaciones de la Empresa Pública Riobamba EP.

Referente a la correlación de la variable, la prueba de chi cuadrado muestra un valor p de $0.548 > 0.05$, lo que muestra que no existe correlación entre la variable, es decir, que existen otros factores que influyen en el liderazgo.

Esto indica que la percepción del liderazgo es similar independientemente del estado civil de los trabajadores, lo que favorece un clima laboral basado en prácticas de dirección consistentes y no condicionadas por características personales.

La variable sociodemográfica estado civil se correlacionó con la dimensión participación se presenta en la figura siguiente:

Figura 28. *Correlación Estado Civil y participación*



Nota: Elaborado por el Autor

Análisis e Interpretación

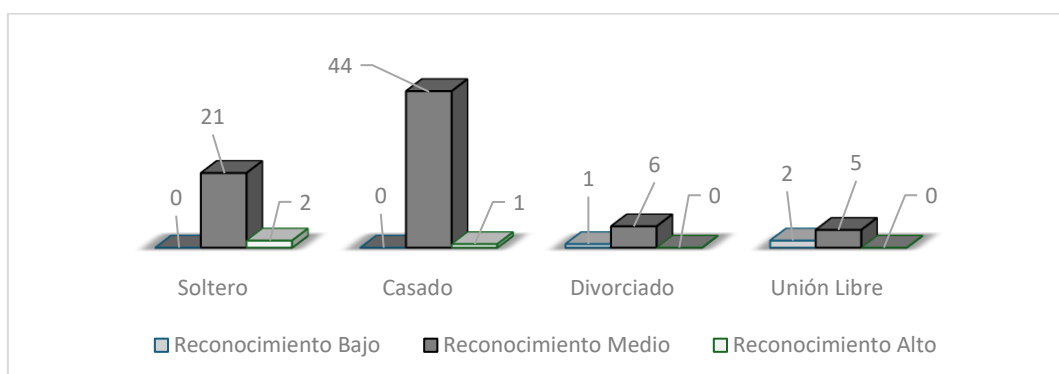
La variable estado civil y la dimensión participación muestran que 2 bajos, 20 medios y 1 alto son solteros; 10 bajos, 34 medios y 1 alto son casados; 7 medios son divorciados; 1 bajo y 6 medios en unión libre. Existe una participación media, con prevalencia en las personas solteras y casadas de la Dirección de Operaciones de la Empresa Pública Riobamba EP.

Referente a la correlación de la variable, la prueba de chi cuadrado muestra un valor p de $0.637 > 0.05$, lo que muestra que no existe correlación entre la variable, es decir, que existen otros factores que influyen en la dimensión de participación.

En términos del clima laboral, esto sugiere que las oportunidades para involucrarse en las actividades institucionales son percibidas de manera semejante por todos los trabajadores, independientemente de su situación familiar.

La variable sociodemográfica estado civil se correlacionó con la dimensión reconocimiento se presenta en la figura siguiente:

Figura 29. *Correlación Estado Civil y reconocimiento*



Nota: Elaborado por el Autor

Análisis e Interpretación

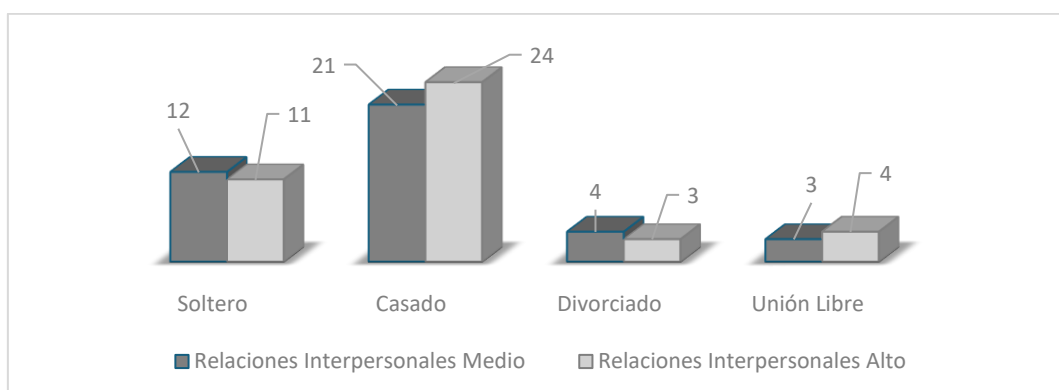
La variable estado civil y la dimensión reconocimiento muestran que 21 medios y 2 altos son solteros; 44 medios y 1 alto son casados; 1 bajo y 6 medios son divorciados; 2 bajos y 5 medios están en unión libre. Existe un reconocimiento medio, con prevalencia en las personas solteras y casadas de la Dirección de Operaciones de la Empresa Pública Riobamba EP.

Referente a la correlación de la variable, la prueba de chi cuadrado muestra un valor p de $0.004 < 0.05$, lo que muestra que existe correlación entre la variable, por lo que se aplica V de Cramér, cuyo valor es de 0.004; es despreciable, es decir, que existen otros factores que influyen en la dimensión de reconocimiento.

En relación con el clima laboral, esto indica que, si bien existen diferencias estadísticas entre grupos según el estado civil, estas carecen de relevancia práctica, por lo que el reconocimiento continúa dependiendo principalmente de factores organizacionales como el desempeño y las políticas institucionales.

La variable sociodemográfica estado civil se correlacionó con la dimensión relaciones interpersonales se presenta en la figura siguiente:

Figura 30. *Correlación Estado Civil y relaciones interpersonales*



Nota: Elaborado por el Autor

Análisis e Interpretación

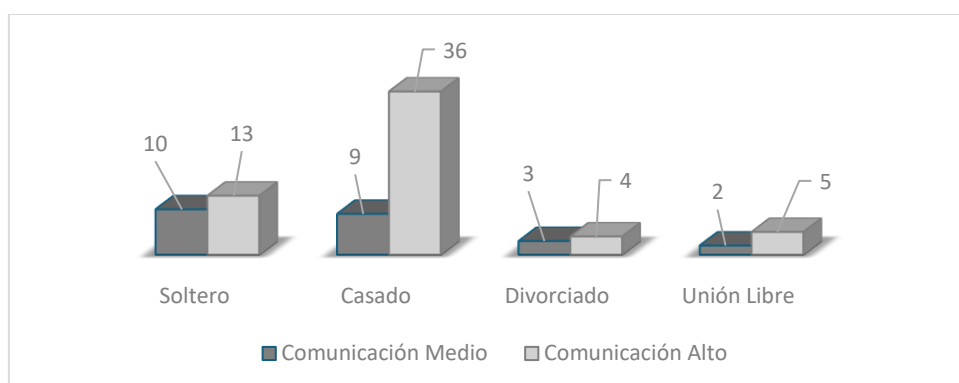
La variable estado civil y la dimensión relaciones interpersonales muestran que 12 medios y 11 altos son solteros; 21 medios y 24 altos son casados; 4 medios y 3 altos son divorciados; 3 medios y 4 altos están en unión libre. Existe una relación interpersonal media alta con prevalencia en las personas solteras y casadas de la Dirección de Operaciones de la Empresa Pública Riobamba EP.

Referente a la correlación de la variable, la prueba de chi cuadrado muestra un valor p de $0.923 > 0.05$, lo que muestra que no existe correlación entre la variable, es decir, que existen otros factores que influyen en la dimensión de relaciones interpersonales.

Este resultado sugiere que la calidad de la convivencia laboral no se ve afectada por la condición civil de los trabajadores, reflejando un clima organizacional donde predominan relaciones basadas en la colaboración y el respeto mutuo.

La variable sociodemográfica estado civil se correlacionó con la dimensión comunicación se presenta en la figura siguiente:

Figura 31. *Correlación Estado Civil y comunicación*



Nota: Elaborado por el Autor

Análisis e Interpretación

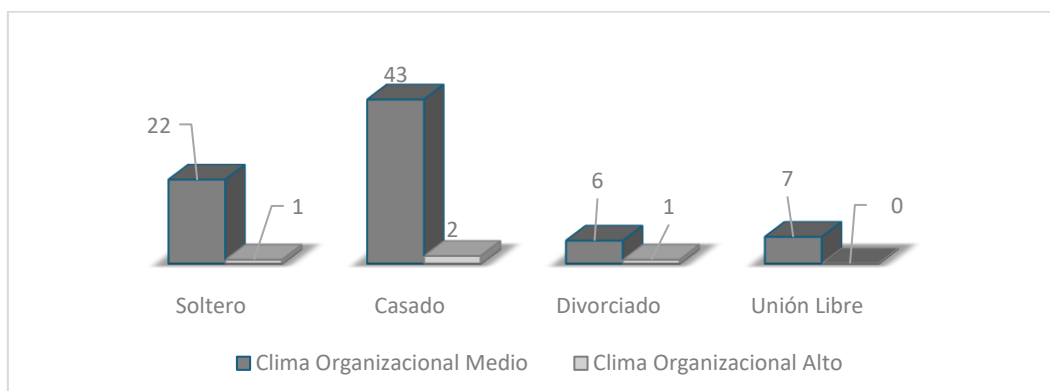
La variable estado civil y la dimensión comunicación muestran que 10 medios y 13 altos son solteros; 9 medios y 36 altos son casados; 3 medios y 4 altos son divorciados; 2 medios y 5 altos están en unión libre. Existe una comunicación media alta, con prevalencia en las personas solteras y casadas de la Dirección de Operaciones de la Empresa Pública Riobamba EP.

Referente a la correlación de la variable, la prueba de chi cuadrado muestra un valor p de $0.192 > 0.05$, lo que muestra que no existe correlación entre la variable, es decir, que existen otros factores que influyen en la dimensión de comunicación.

Esto favorece un clima laboral donde la información y los procesos comunicativos son percibidos de manera similar por todos los colaboradores.

La variable sociodemográfica estado civil se correlacionó con Clima Organizacional se presenta en la figura siguiente:

Figura 32. *Correlación Estado Civil y Clima Organizacional*



Nota: Elaborado por el Autor

Análisis e Interpretación

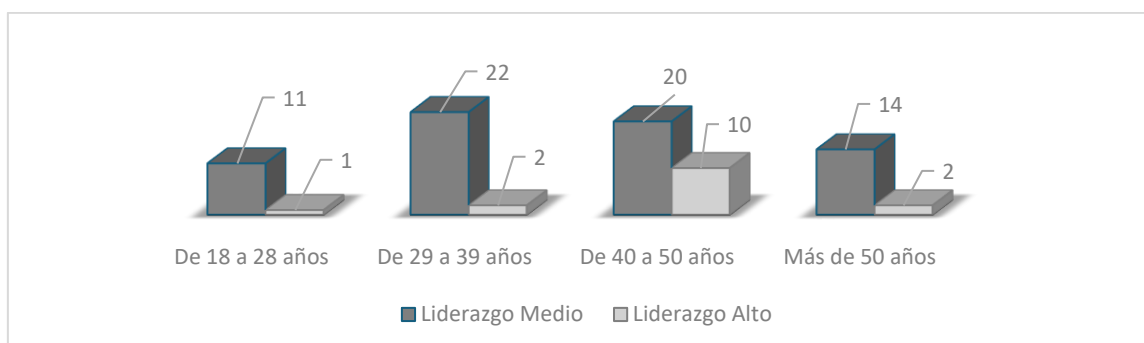
La variable estado civil y clima organizacional muestra que 22 medios y 1 alto son solteros; 43 medios y 2 altos son casados; 6 medios y 1 alto son divorciados; 7 medios en unión libre existen con clima organizacional medio alto, con prevalencia en las personas solteras y casadas de la Dirección de Operaciones de la Empresa Pública Riobamba EP.

Referente a la correlación de la variable, la prueba de chi cuadrado muestra un valor p de $0.632 > 0.05$, lo que muestra que no existe correlación entre la variable, es decir, que existen otros factores que influyen en el clima organizacional.

Esto evidencia que la percepción del ambiente laboral es independiente de la condición civil de los trabajadores, fortaleciendo la idea de un clima organizacional relativamente homogéneo.

La variable sociodemográfica edad se correlacionó con la dimensión liderazgo se presenta en la figura siguiente:

Figura 33. *Correlación Edad y liderazgo*



Nota: Elaborada por el Autor

Análisis e Interpretación

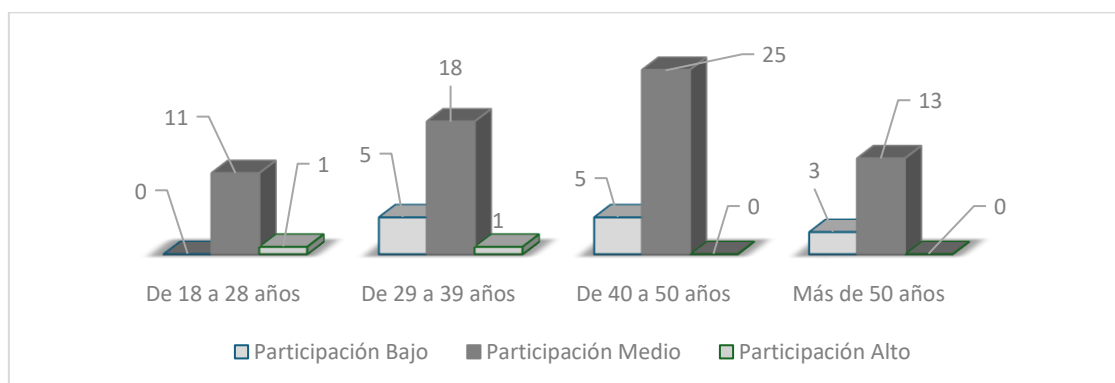
La variable edad y la dimensión liderazgo muestra que 11 medios y 1 alto de 18 a 28 años, 22 medios y 2 altos de 29 a 39 años; 20 medios y 10 altos de 40 a 50 años; 14 medios y 2 altos más de 50 años con liderazgo medio alto con prevalencia en todas las edades de la Dirección de Operaciones de la Empresa Pública Riobamba EP.

Referente a la correlación de la variable la prueba chi cuadrada muestra un p valor es de $0.063 > 0.05$ lo que muestra no existe correlación entre la variable, es decir que existe otros factores que influyen en la dimensión liderazgo.

Esto sugiere que el clima laboral se sustenta en estilos de liderazgo que son percibidos de manera uniforme por los colaboradores.

La variable sociodemográfica edad se correlacionó con la dimensión participación se presenta en la figura siguiente:

Figura 34. *Correlación Edad y participación*



Nota: Elaborado por el Autor

Análisis e Interpretación

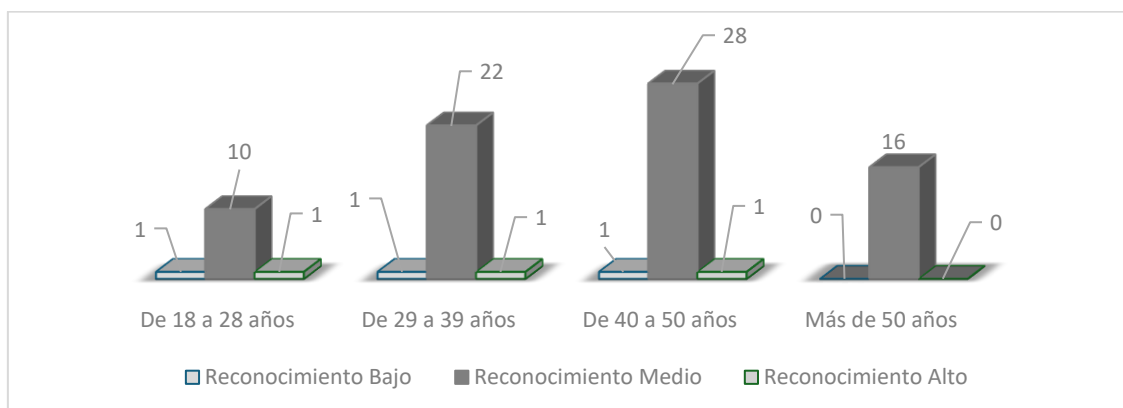
La variable edad y la dimensión participación muestra que 11 medios y 1 alto de 18 a 28 años, 5 bajos, 18 medios y 1 alto de 29 a 39 años; 5 bajos, 25 medios de 40 a 50 años; 3 bajos y 13 medios más de 50 años con participación media con prevalencia en todas las edades de la Dirección de Operaciones de la Empresa Pública Riobamba EP.

Referente a la correlación de la variable, la prueba de chi cuadrado muestra un valor p de $0.447 > 0.05$, lo que muestra que no existe correlación entre la variable, es decir, que existen otros factores que influyen en la dimensión de participación.

En relación con el clima laboral, esto refleja que la disposición para participar en las actividades organizacionales no depende de la edad, sino de factores internos como la motivación y la gestión institucional.

La variable sociodemográfica edad se correlacionó con la dimensión reconocimiento se presenta en la figura siguiente:

Figura 35. *Correlación Edad y reconocimiento*



Nota: Elaborado por el Autor

Análisis e Interpretación

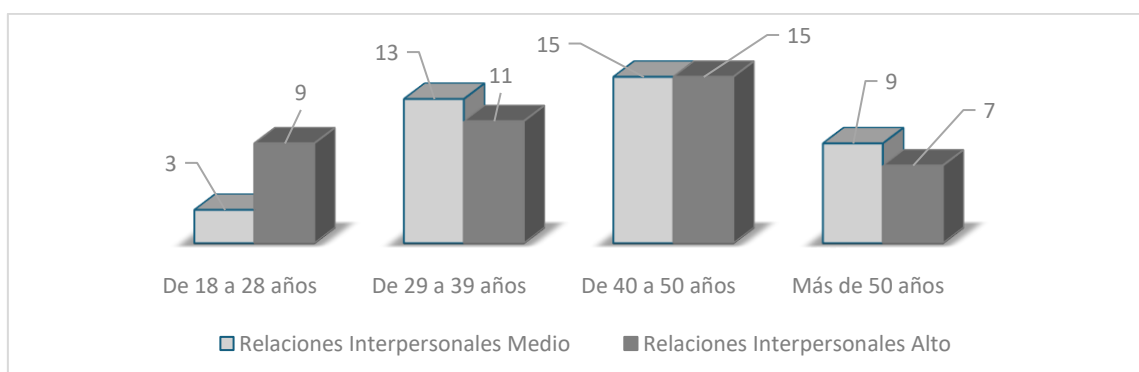
La variable edad y la dimensión reconocimiento muestra que 1 bajo, 10 medios y 1 alto de 18 a 28 años, 1 bajo, 22 medios y 1 alto de 29 a 39 años; 1 bajo, 28 medios y 1 alto de 40 a 50 años; 3 bajos y 16 medios más de 50 años con reconocimiento media con prevalencia en todas las edades de la Dirección de Operaciones de la Empresa Pública Riobamba EP.

Referente a la correlación de la variable la prueba chi cuadrada muestra un p valor es de $0.826 > 0.05$ lo que muestra no existe correlación entre la variable, es decir que existe otros factores que influyen en la dimensión reconocimiento.

Esto contribuye a un clima laboral caracterizado por criterios relativamente equitativos de valoración del desempeño.

La variable sociodemográfica edad se correlacionó con la dimensión relaciones interpersonales se presenta en la figura siguiente:

Figura 36. *Correlación Edad y relaciones interpersonales*



Nota: Elaborado por el Autor

Análisis e Interpretación

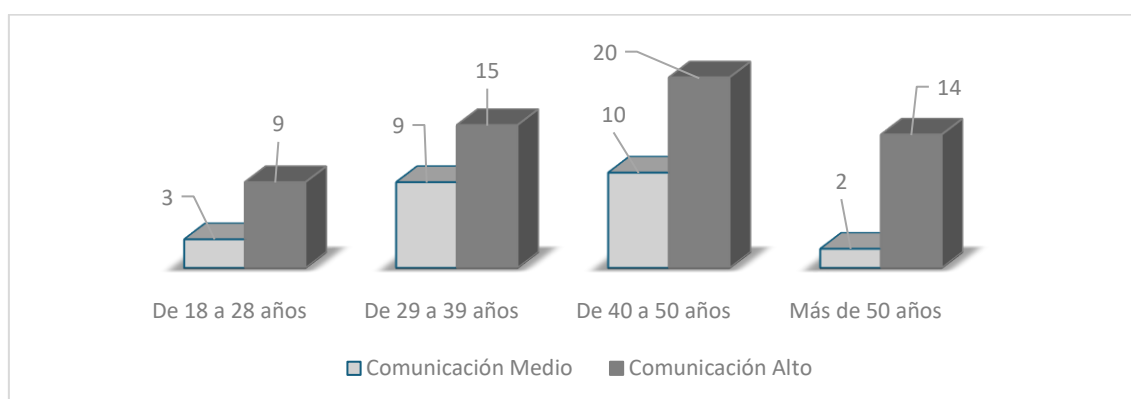
La variable edad y la dimensión de relaciones interpersonales muestran que 3 medios y 9 altos de 18 a 28 años; 3 medios y 11 altos de 29 a 39 años; 15 medios y 15 altos de 40 a 50 años; 9 medios y 7 altos de más de 50 años, con relaciones interpersonales media-altas, con prevalencia en todas las edades de la Dirección de Operaciones de la Empresa Pública Riobamba EP.

Referente a la correlación de la variable, la prueba de chi cuadrado muestra un valor p de $0.338 > 0.05$, lo que muestra que no existe correlación entre la variable, es decir, que existen otros factores que influyen en la dimensión de relaciones interpersonales.

Esto indica que la interacción y cooperación entre los trabajadores no depende de la edad, favoreciendo un clima laboral basado en la integración de equipos diversos

La variable sociodemográfica edad se correlacionó con la dimensión comunicación se presenta en la figura siguiente:

Figura 37. *Correlación Edad y comunicación*



Nota: Elaborado por el Autor

Análisis e Interpretación

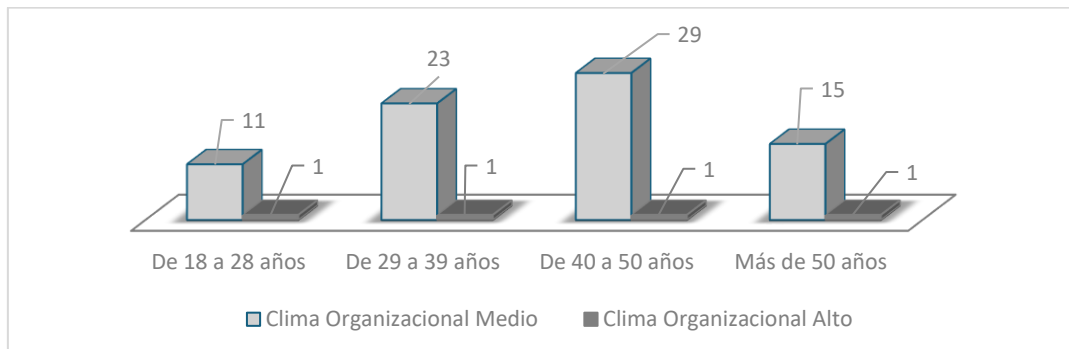
La variable edad y la dimensión comunicación muestran que 3 medios y 9 altos de 18 a 28 años, 9 medios y 15 altos de 29 a 39 años; 10 medios y 20 altos de 40 a 50 años; 2 medios y 14 altos de más de 50 años con comunicación media alta con prevalencia en todas las edades de la Dirección de Operaciones de la Empresa Pública Riobamba EP.

Referente a la correlación de la variable, la prueba de chi cuadrado muestra un valor p de $0.347 > 0.05$, lo que muestra que no existe correlación entre la variable, es decir, que existen otros factores que influyen en la dimensión de comunicación.

Esto fortalece un clima laboral donde el flujo de información es inclusivo y uniforme.

La variable sociodemográfica edad se correlacionó con el Clima Organizacional se presenta en la figura siguiente:

Figura 38. *Correlación Edad y Clima Organizacional*



Nota: Elaborado por el Autor

Análisis e Interpretación

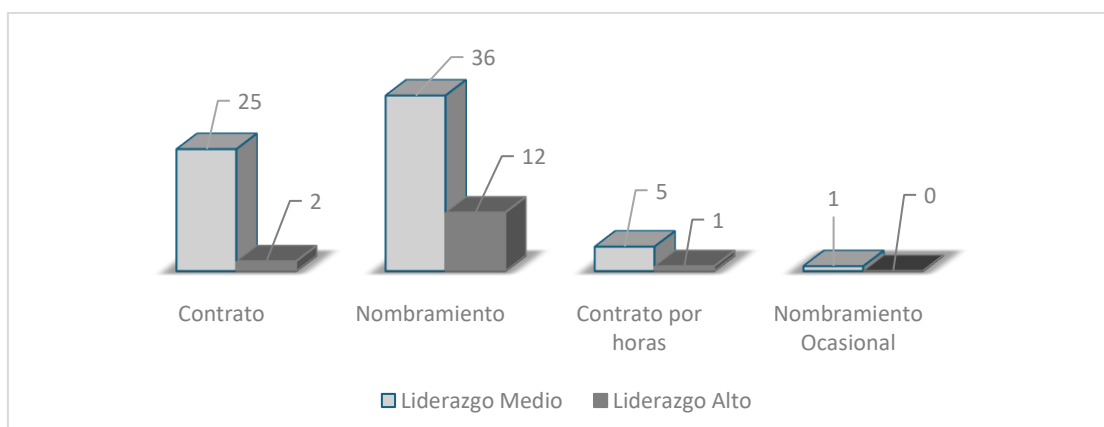
Las variables edad y clima organizacional muestran que 11 medios y 1 alto de 18 a 28 años; 23 medios y 1 alto de 29 a 39 años; 29 medios y 1 alto de 40 a 50 años; 15 medios y 1 alto de más de 50 años, con clima organizacional medio, con prevalencia en todas las edades de la Dirección de Operaciones de la Empresa Pública Riobamba EP.

Referente a la correlación de la variable, la prueba chi-cuadrado muestra un valor p de $0.907 > 0.05$, lo que muestra que no existe correlación entre la variable, es decir, que existen otros factores que influyen en el clima organizacional.

Este resultado indica que la percepción general del ambiente laboral es consistente entre trabajadores de diferentes edades, lo que evidencia estabilidad en la cultura organizacional.

La variable sociodemográfica acción de personal se correlacionó con la dimensión liderazgo se presenta en la figura siguiente:

Figura 39. *Correlación Acción de personal y liderazgo*



Nota: Elaborado por el Autor

Análisis e Interpretación

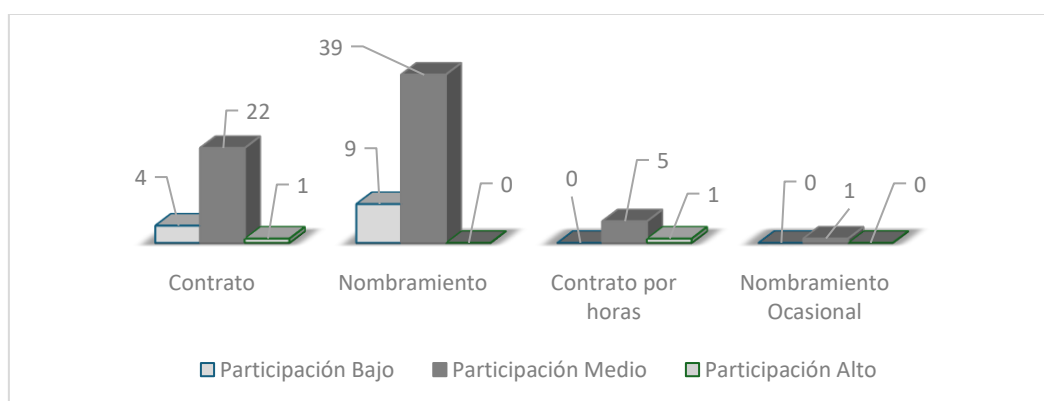
La variable acción de personal y la dimensión liderazgo muestran que 25 medios y 2 altos de contrato; 36 medios y 12 altos de nombramiento; 5 medios y 1 alto de contrato por horas; 1 medio de nombramiento ocasional tienen un liderazgo medio con prevalencia en todas las acciones de personal de la Dirección de Operaciones de la Empresa Pública Riobamba EP.

Referente a la correlación de la variable, la prueba de chi cuadrado muestra un valor p de $0.282 > 0.05$, lo que muestra que no existe correlación entre la variable, es decir, que existen otros factores que influyen en el liderazgo.

Esto sugiere que la percepción del liderazgo es similar entre trabajadores con distintas modalidades de contratación, favoreciendo un clima laboral basado en prácticas de dirección equitativas.

La variable sociodemográfica acción de personal se correlacionó con la dimensión participación se presenta en la figura siguiente:

Figura 40. *Correlación Acción de personal y participación*



Nota: Elaborado por el Autor

Análisis e Interpretación

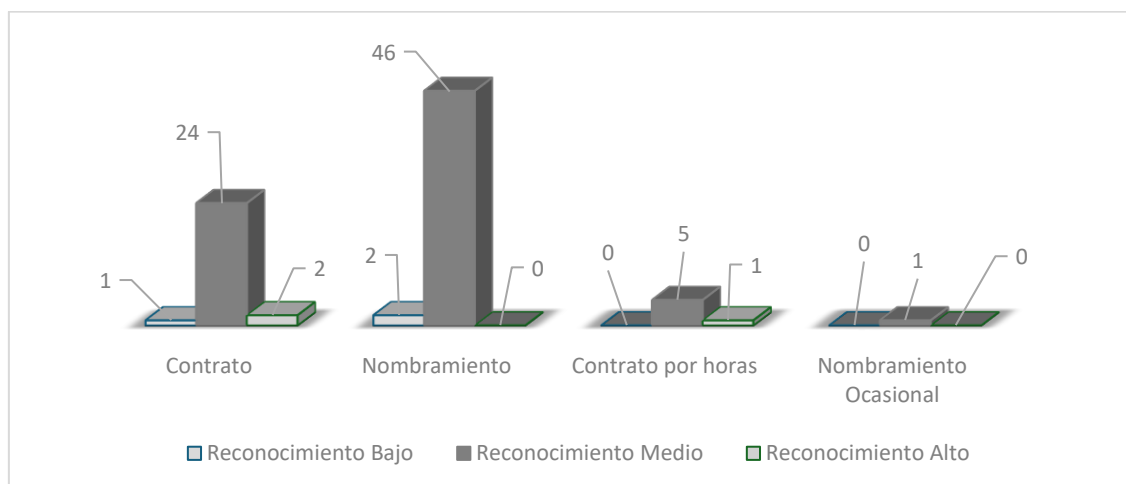
La variable acción de personal y la dimensión participación muestra que 4 bajos, 22 medios y 1 alto de contrato; 9 bajos, 39 medios de nombramiento; 5 medios y 1 alto de contrato por horas; 1 medio de nombramiento ocasional tiene una participación media con prevalencia en todas las acciones de personal de la Dirección de Operaciones de la Empresa Pública Riobamba EP.

Referente a la correlación de la variable la prueba chi cuadrada muestra un p valor es de $0.255 > 0.05$ lo que muestra no existe correlación entre la variable, es decir que existe otros factores que influyen en la dimensión participación.

En consecuencia, el clima laboral se caracteriza por oportunidades de participación relativamente homogéneas entre el personal.

La variable sociodemográfica acción de personal se correlacionó con la dimensión reconocimiento se presenta en la figura siguiente:

Figura 41. *Correlación Acción de personal y reconocimiento*



Nota: Elaborado por el Autor

Análisis e Interpretación

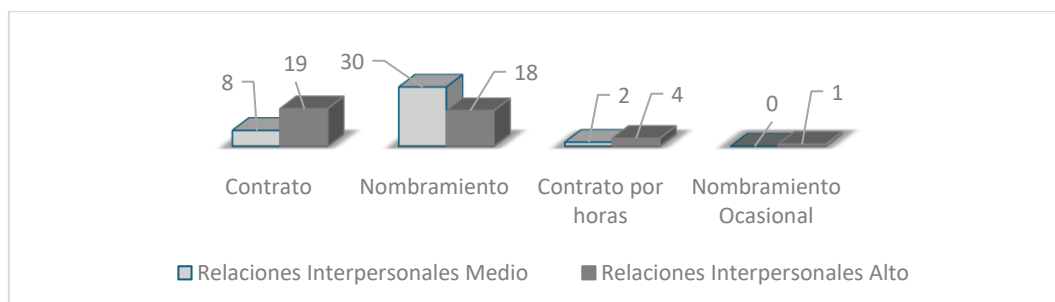
La variable acción de personal y la dimensión reconocimiento muestra que 1 bajo, 24 medios y 2 altos de contrato; 2 bajos, 46 medios de nombramiento; 5 medios y 1 alto de contrato por horas; 1 medio de nombramiento ocasional tiene un reconocimiento medio con prevalencia en todas las acciones de personal de la Dirección de Operaciones de la Empresa Pública Riobamba EP.

Referente a la correlación de la variable la prueba chi cuadrada muestra un p valor es de $0.418 > 0.05$ lo que muestra no existe correlación entre la variable, es decir que existe otros factores que influyen en la dimensión reconocimiento.

Esto evidencia que la percepción del reconocimiento es similar entre trabajadores con diferentes modalidades contractuales, fortaleciendo la percepción de equidad en el clima laboral.

La variable sociodemográfica acción de personal se correlacionó con la dimensión relaciones interpersonales se presenta en la figura siguiente:

Figura 42. *Correlación Acción de personal y relaciones interpersonales*



Nota: Elaborado por el Autor

Análisis e Interpretación

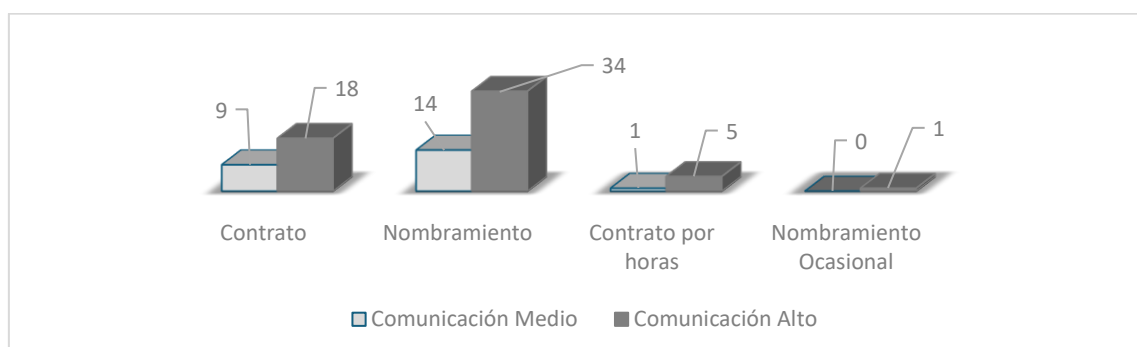
La variable acción de personal y la dimensión relaciones interpersonales muestra que 8 medios y 19 altos de contrato; 30 bajos, 18 medios de nombramiento; 2 medios y 4 altos de contrato por horas; 1 alto de nombramiento ocasional tiene relaciones interpersonales medio alto con prevalencia en todas las acciones de personal de la Dirección de Operaciones de la Empresa Pública Riobamba EP.

Referente a la correlación de la variable la prueba chi cuadrada muestra un p valor es de $0.028 < 0.05$ lo que muestra existe correlación entre la variable, se aplica el V de Cramer cuyo valor es de 0.028 es decir que es despreciable lo que dice que existe otros factores que influyen en la dimensión reconocimiento.

En términos del clima laboral, esto indica que el tipo de contratación tiene una influencia mínima sobre las relaciones interpersonales, por lo que la convivencia y la cooperación entre los trabajadores dependen principalmente de la cultura organizacional y de la dinámica de trabajo.

La variable sociodemográfica acción de personal se correlacionó con la dimensión comunicación se presenta en la figura siguiente:

Figura 43. *Correlación Acción de personal y comunicación*



Nota: Elaborado por el Autor

Análisis e Interpretación

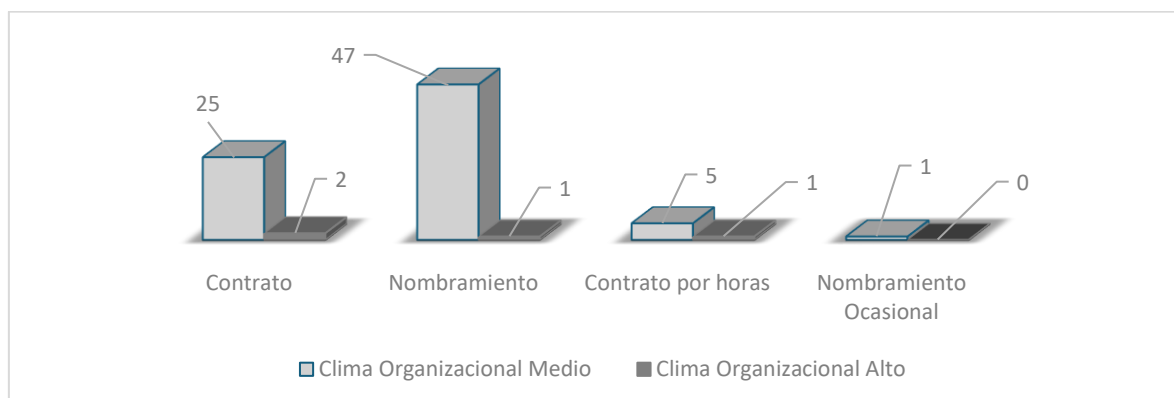
La variable acción de personal y la dimensión comunicación muestran que 9 medios y 18 altos de contrato; 14 medios y 34 altos de nombramiento; 1 medio y 5 altos de contrato por horas; 1 alto de nombramiento ocasional tienen relaciones de comunicación medio-alto con prevalencia en todas las acciones de personal de la Dirección de Operaciones de la Empresa Pública Riobamba EP.

Referente a la correlación de la variable, la prueba de chi cuadrado muestra un valor p de $0.780 > 0.05$, lo que muestra que no existe correlación entre la variable, lo que dice que existen otros factores que influyen en la dimensión de comunicación.

Este resultado indica que la percepción de la comunicación organizacional es similar entre las distintas modalidades de contratación, favoreciendo un clima laboral donde la información fluye de manera uniforme.

La variable sociodemográfica acción de personal se correlacionó con Clima Organizacional se presenta en la figura siguiente:

Figura 44. *Correlación Acción de personal y Clima Organizacional*



Nota: Elaborado por el Autor

Análisis e Interpretación

La variable acción de personal y clima organizacional muestra que 25 medios y 2 altos de contrato; 47 medios y 1 alto de nombramiento; 5 medios y 1 alto de contrato por horas; 1 medio de nombramiento ocasional tiene un clima organizacional medio alto con prevalencia en todas las acciones de personal de la Dirección de Operaciones de la Empresa Pública Riobamba EP.

Referente a la correlación de la variable, la prueba chi-cuadrado muestra un valor p de $0.387 > 0.05$, lo que muestra que no existe correlación entre la variable, lo que dice que existen otros factores que influyen en el clima organizacional.

Esto sugiere que el clima organizacional responde principalmente a factores institucionales, como el liderazgo, la comunicación y las políticas de gestión del talento humano, más que a la modalidad contractual de los colaboradores.

Discusión de los hallazgos encontrados

Las variables sociodemográficas, como la edad, el género, el estado civil y la relación laboral, influyen en la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional. Existen diferencias en la valoración del ambiente de trabajo, la comunicación y las relaciones laborales. Por ello, su análisis contribuye a comprender mejor el comportamiento organizacional y a diseñar estrategias que favorezcan un clima laboral positivo y una mayor satisfacción de los colaboradores (Chiavenato, 2022; Robbins y Judge, 2022).

El Clima Organizacional muestra que el 95,1 % tienen un nivel medio de clima organizacional y 4,9 % alto, no existe nivel bajo, lo que se observa una percepción favorable, con oportunidades de mejora para alcanzar niveles de excelencia organizacional en la empresa Pública Riobamba EP.

Para García (2025), en su investigación en una empresa pública de agua potable en el Ecuador, con un 88,24 % medio y 11. 76 % alto, arrojó resultados contundentes y significativos, en la que los funcionarios y trabajadores perciben un clima organizacional favorable, con un liderazgo participativo, comunicación efectiva, oportunidades de desarrollo y un ambiente de confianza y respeto, influyen en un mayor nivel de desempeño, compromiso y satisfacción laboral, el mismo que es similar al presente estudio.

Sin embargo esta empresa pública ecuatoriana, sustenta en amplia literatura sobre el tema y resalta la importancia de invertir en la creación de un ambiente de trabajo positivo, a pesar de existir un Clima Laboral medio alto busca la mejora continua, porque existe en la organización falta de reconocimiento, sobrecarga de trabajo y conflictos interpersonales que pueden tener un impacto negativo en el desempeño laboral, esto hace que se deba fortalecer los aspectos positivos del clima organizacional y abordar las áreas de mejora identificadas, siendo la empresa que puede mejorar la satisfacción laboral de sus funcionarios, reducir la rotación de personal y aumentar la productividad.

Estos resultados hacen que los trabajadores tengan condiciones aceptables en aspectos como la comunicación, relaciones interpersonales, liderazgo y el ambiente laboral; sin embargo, no son óptimas para la mayoría de los participantes. El Clima organizacional son las prácticas y procedimientos de la organización, que contribuyen al comportamiento del trabajador y desempeño laboral, por lo que se debe fortalecer las áreas de trabajo para incrementar la satisfacción y el compromiso laboral de los trabajadores.

Chiavenato (2022) manifiesta que el clima organizacional adecuado produce motivación de los trabajadores, lo que hace que aumente la productividad. De igual forma, Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge (2022) manifiestan que el clima organizacional alto influye en la satisfacción laboral y el desempeño. Por esta razón, las empresas deben promover el fortalecimiento de la comunicación, el reconocimiento y la participación de los trabajadores en las actividades empresariales.

En comparación con otros documentos analizados para sustentar la investigación, el clima laboral es bueno, aunque no alcanza niveles altos en la mayoría de sus trabajadores. Por esta razón, se recomienda implementar mejora continua orientada al liderazgo participativo, como coaching, programación neurolingüística, entre otros, que contribuyan al incremento del desempeño y al fortalecimiento de las relaciones laborales, con el fin de que la percepción del clima organizacional pueda aumentar su nivel.

La correlación de las variables sociodemográficas, dimensiones del clima organizacional y su totalidad permite identificar si la edad, género, acción de personal, estado civil se relacionan entre sí y contribuyen a tener un clima organizacional adecuado. En el presente estudio no existe relación y se presentó que en unas pocas se correlacionan, pero de manera baja. Esto se puede deber a factores propios de la organización (Chiavenato, 2022). Asimismo, Robbins y Judge (2022), manifiestan que las características individuales de cada trabajador hacen que influyan en los factores organizacionales y culturales. La determinación de las correlaciones permite comprender las diferencias entre los grupos de trabajadores y

posibilita que se puedan diseñar estrategias de gestión más ajustadas a sus características y necesidades de cada empresa.

Para (Bonilla, 2022), en su investigación en los trabajadores de la Corporación Nacional de Electricidad Unidad de Negocio Bolívar en el Área de Comercialización y Atención al Cliente, se determinó un clima organizacional de 2.4 % es bajo, 12.2 % medio y 85.4 % alto, por lo que se planteó medidas preventivas que generan impacto en las condiciones laborales como incremento de productividad, disminuir accidentabilidad, absentismo, mejorar las relaciones interpersonales entre otros aspectos a través de un programa de Psicología Positiva aplicado en la empresa, estos resultados difieren con los encontrados en esta investigación que dieron medio alto, se puede concluir que puede mejorarse en todas las organizaciones sean públicas o privadas.

Según (Bonilla, 2024), manifiesta la importancia de las estrategias de liderazgo para un cambio organizacional dentro de la Dirección Distrital de Salud de Guaranda, mediante un análisis de las estrategias en la eficacia y sostenibilidad del cambio dentro de una institución de salud pública, los hallazgos mostraron que las estrategias de liderazgo más comunes fueron participativas, centradas en apoyar e incluir a los empleados, facilitando así la adaptación al cambio, y se debe también involucrar todas las áreas de la organización, especialmente aquellas con una participación más baja, aspectos que confluyen en la investigación realizada en la Empresa Pública Riobamba donde se debe mejorar usando estas estrategias aplicadas y con resultados.

Para (Granda, 2021), manifiesta en su investigación en la estación de servicios Sociogas ubicada en la ciudad de Cuenca en Ecuador, muestra una cultura organizacional actual desfavorable y propone un plan de acción con un grupo de tareas y estrategias para fortalecer la gestión de las deficiencias encontradas, no es similar al caso investigado en la empresa Pública Riobamba EP que es favorable, sin embargo, también plantea una estrategia de mejora para la empresa.

Comprobación de las hipótesis

Para la comprobación de la hipótesis se base en una tabla resumen de las variables sociodemográficas y dimensiones del Clima Organizacional, para lo que se plantea una tabla resumen de esta.

Tabla 13. *Pruebas estadísticas y correlación de las variables sociodemográficas y dimensiones del Clima Organizacional*

Variables	Chi cuadrado	V de Cramer	Interpretación
Género y liderazgo	0.043	0.043	Existe correlación, pero es despreciable, existe otros factores que influyen en el Clima Organizacional

Estado Civil y reconocimiento	0040	0.040	Existe correlación, pero es despreciable, existe otros factores que influyen en el Clima Organizacional
Acción de personal y reconocimiento	0.028	0.028	Existe correlación, pero es despreciable, existe otros factores que influyen en el Clima Organizacional

Nota: Elaborado por el Autor

Con la tabla que se presenta se plantea las siguientes hipótesis

Ho: No existe correlación entre las variables sociodemográficas y las dimensiones y Clima Organizacional de los trabajadores de la empresa Pública Riobamba EP.

Hi: Existe correlación entre las variables sociodemográficas y las dimensiones y Clima Organizacional de los trabajadores de la empresa Pública Riobamba EP.

Con lo observado en la tabla resumen se demuestra que existe correlación en algunas de las variables y dimensiones, no en su totalidad, sin embargo, se puede aceptar como válida la premisa de Hi.

Tabla 14. *Correlaciones encontradas y como se compara con el clima laboral*

Variable sociodemográfica	Dimensión del clima laboral	p-valor	Nivel encontrado	Relación con el clima laboral
Género	Liderazgo	0,043	Medio-Alto	Aunque se encontró una correlación estadísticamente significativa, el efecto fue despreciable, lo que indica que el género no influye de manera importante en la percepción del liderazgo. El nivel medio-alto de liderazgo favorece un clima laboral positivo, ya que los trabajadores perciben que la dirección orienta y guía adecuadamente el trabajo, independientemente de si son hombres o mujeres.

Género	Participación	0,128	Medio	La ausencia de correlación demuestra que hombres y mujeres perciben un nivel similar de participación. Esto indica que el clima laboral ofrece oportunidades de involucramiento para todos los colaboradores; sin embargo, al ser un nivel medio, aún existen aspectos que pueden fortalecerse para incrementar el compromiso del personal.
Género	Reconocimiento	0,569	Medio	El reconocimiento no depende del género, lo que evidencia igualdad en la percepción de esta dimensión. No obstante, el nivel medio refleja que los trabajadores consideran que el reconocimiento aún puede mejorar, aspecto que influye directamente en la motivación y satisfacción laboral.
Género	Relaciones interpersonales	0,058	Medio-Alto	Las relaciones interpersonales son percibidas de forma similar por hombres y mujeres. El nivel medio-alto indica que existe un ambiente de respeto, cooperación y compañerismo, factores que fortalecen el clima laboral y favorecen el trabajo en equipo.
Género	Comunicación	0,702	Medio-Alto	La comunicación organizacional no presenta diferencias entre géneros. Este resultado evidencia que la información fluye de manera adecuada entre los trabajadores, favoreciendo la coordinación, reduciendo conflictos y contribuyendo a un clima laboral positivo.
Género	Clima organizacional	0,722	Medio	El clima organizacional es percibido de manera similar por hombres y mujeres. Esto demuestra que el ambiente laboral no está condicionado por el género, sino por factores organizacionales como el

				liderazgo, la comunicación y el reconocimiento. El nivel medio indica que el clima es aceptable, aunque susceptible de fortalecerse.
Estado civil	Liderazgo	0,548	Medio-Alto	El liderazgo es percibido de forma similar por trabajadores solteros, casados, divorciados o en unión libre. Esto favorece un clima laboral estable, ya que la gestión de los líderes genera confianza y orientación sin distinción del estado civil.
Estado civil	Participación	0,637	Medio	La participación no depende del estado civil, lo que evidencia igualdad de oportunidades para involucrarse en las actividades laborales. Sin embargo, el nivel medio sugiere que la institución puede promover mayores espacios de participación para fortalecer el clima laboral.
Estado civil	Reconocimiento	0,004	Medio	Aunque existe correlación estadística, el efecto es despreciable, por lo que el estado civil no influye de forma importante en el reconocimiento. El nivel medio refleja que esta dimensión aún puede fortalecerse mediante políticas que valoren más el desempeño de los trabajadores y mejoren el clima laboral.
Estado civil	Relaciones interpersonales	0,923	Medio-Alto	Las relaciones entre compañeros son favorables en todos los estados civiles. Este resultado fortalece el clima laboral porque evidencia cooperación, respeto y apoyo mutuo entre los trabajadores.
Estado civil	Comunicación	0,192	Medio-Alto	La comunicación mantiene niveles favorables independientemente del estado civil, permitiendo una interacción

				efectiva entre los colaboradores y fortaleciendo el ambiente organizacional.
Estado civil	Clima organizacional	0,632	Medio	La percepción del clima laboral es similar en todos los estados civiles. Esto demuestra que el ambiente de trabajo responde principalmente a la gestión organizacional y no a las características personales de los trabajadores.
Edad	Liderazgo	0,063	Medio-Alto	Todas las edades perciben el liderazgo de manera semejante. Esto favorece un clima laboral donde los líderes generan confianza y orientación para todo el personal, sin diferencias generacionales importantes.
Edad	Participación	0,447	Medio	La participación es similar en todos los grupos de edad, lo que refleja igualdad de oportunidades para involucrarse en las actividades organizacionales. No obstante, el nivel medio indica que es posible implementar estrategias para incrementar el compromiso del personal.
Edad	Reconocimiento	0,826	Medio	El reconocimiento no depende de la edad. Sin embargo, el nivel medio evidencia que fortalecer las estrategias de reconocimiento podría incrementar la satisfacción laboral y mejorar el clima organizacional.
Edad	Relaciones interpersonales	0,338	Medio-Alto	Existe una adecuada convivencia entre trabajadores de diferentes edades, lo que favorece el intercambio de conocimientos, la colaboración y un clima laboral positivo.
Edad	Comunicación	0,347	Medio-Alto	La comunicación es efectiva entre trabajadores de todas las edades, favoreciendo la coordinación y reduciendo barreras

				generacionales dentro del clima laboral.
Edad	Clima organizacional	0,907	Medio	La percepción del clima laboral no presenta diferencias según la edad. Esto demuestra que el ambiente organizacional es compartido de manera similar por todos los colaboradores, aunque todavía existen oportunidades para fortalecerlo.
Acción de personal	Liderazgo	0,282	Medio	La modalidad de contratación no influye en la percepción del liderazgo. El nivel medio indica que los líderes son percibidos de manera similar por todo el personal, aunque fortalecer esta dimensión contribuiría a mejorar el clima laboral.
Acción de personal	Participación	0,255	Medio	La participación es semejante entre trabajadores con diferentes modalidades contractuales. Esto evidencia igualdad de oportunidades, aunque el nivel medio señala la necesidad de incentivar una mayor participación para fortalecer el ambiente laboral.
Acción de personal	Reconocimiento	0,418	Medio	El reconocimiento no depende del tipo de contratación; sin embargo, el nivel medio muestra que fortalecer esta dimensión contribuiría a aumentar la motivación y la satisfacción laboral, mejorando el clima organizacional.
Acción de personal	Relaciones interpersonales	0,028	Medio-Alto	Aunque existe correlación significativa, su efecto es despreciable. El nivel medio-alto demuestra que las relaciones entre compañeros son positivas independientemente del tipo de contratación, fortaleciendo la cooperación y el clima laboral.

Acción de personal	Comunicación	0,780	Medio-Alto	La comunicación es adecuada para todos los trabajadores sin importar su modalidad contractual. Esto favorece la coordinación, el trabajo en equipo y un clima laboral positivo.
Acción de personal	Clima organizacional	0,387	Medio-Alto	La modalidad de contratación no influye en la percepción del clima laboral. El nivel medio-alto indica que los trabajadores perciben un ambiente organizacional favorable, sustentado en una adecuada comunicación, relaciones interpersonales y liderazgo.

Nota: Elaborado por el Autor

Clima laboral en la empresa

Los resultados obtenidos permiten concluir que el clima laboral en la Empresa Pública Municipal Riobamba E.P. presenta una condición moderadamente favorable, debido a que la mayoría de las dimensiones evaluadas alcanzan un nivel medio y medio-alto, sin evidenciarse niveles bajos. Esto indica que los colaboradores perciben un ambiente de trabajo aceptable, caracterizado por relaciones laborales estables, una comunicación adecuada y un liderazgo que, en términos generales, favorece el desempeño organizacional. No obstante, también se identifican aspectos susceptibles de mejora para alcanzar un clima laboral más satisfactorio.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El valor del alfa de Cronbach es de 0.739, que significa que es buena, y el KMO es de 0.767, también bueno, por lo que se puede concluir que el test de clima organizacional es fiable y confiable; sin embargo, se puede mejorar eliminando preguntas y aumentando el número de personas a encuestar.

El test de Clima Organizacional aplicado da como resultados los siguientes: 95.1 % medio y 4.9 % alto. Se concluye que el clima organizacional es alto en la Empresa Pública Riobamba EP. Es como los trabajadores perciben a la organización y se puede plantear mejoras en las dimensiones y su totalidad que permitan positivamente influir en su motivación, comportamiento y productividad.

Referente a la correlación de las variables sociodemográficas y sus dimensiones y clima organizacional, existe en pocas de ellas la que se determinó por medio de chi-cuadrado y V de Cramér, la cual es despreciable. Esto concluye que existen otros factores internos y externos que influyen en el clima organizacional, como son: liderazgo, estructura organizacional, cultura organizativa, cambios en el mercado, problemas económicos y políticos.

La propuesta de mejora planteada es adecuada y permite potenciar las debilidades empresariales por medio de la capacitación. Se concluye la importancia que estas pueden motivar e incentivar en el trabajo en equipo, liderazgo adecuado, reconocimiento a los trabajadores de la Empresa Pública Riobamba EP.

Recomendaciones

Al aplicar la propuesta a los trabajadores de la Empresa Pública Riobamba EP, se recomienda realizar una nueva evaluación con el test de Clima Organizacional para determinar el impacto que tienen las mejoras planteadas.

Un buen clima organizacional promueve la productividad, motivación y compromiso de los trabajadores, por lo que se recomienda implementar estrategias como la comunicación efectiva, la promoción y el reconocimiento al trabajador para incrementar su empoderamiento en la organización, que le permita crecer tanto personalmente como profesionalmente.

Se recomienda mejorar el ambiente de trabajo; esto implica actuar de manera proactiva para crear y mantener las condiciones de trabajo con ideas que conduzcan a la innovación y solución de problemas para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa.

PROPUESTA.

Propuesta de Mejora del Clima Organizacional



Propuesta de mejora del Clima Organizacional para fortalecer la satisfacción laboral, la comunicación interna y el desempeño institucional de los trabajadores del Agua Potable de la Empresa Pública Riobamba EP

Introducción

El clima organizacional es el factor más importante dentro de las organizaciones, tanto públicas como privadas, puesto que este influye en la motivación, la productividad, el compromiso y el bienestar de sus trabajadores. Un buen clima laboral favorable permite mejorar las relaciones interpersonales; esto hace que el trabajo fluya, reduzca conflictos y fortalezca el desempeño laboral para cumplir la misión y visión planteadas como política institucional.

La presente propuesta tiene como objetivo que la empresa cuente con un plan de mejora del clima organizacional mediante la generación de estrategias enfocadas en: comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, reconocimiento laboral, empatía y fortalecimiento del trabajo en equipo. Se plantea un cronograma por fases para facilitar su implementación y seguimiento.

Diagnóstico del Problema

La empresa pública Riobamba EP en el diagnóstico inicial y evaluación mediante el test aplicado, identifica problemas que se relacionan con:

- Comunicación interna deficiente entre áreas, departamentos y personal de la empresa
- Escaso reconocimiento al desempeño laboral de los trabajadores dentro del cumplimiento de su trabajo diario.
- Liderazgo poco participativo, con una estructura vertical que genera falta de comunicación entre los mandos
- Bajo nivel de motivación del personal, debido a causas internas y externas que deben mejorarse
- Conflictos interpersonales, por falta de empatía y liderazgo
- Escasa integración entre áreas de la empresa para generar un trabajo más eficiente al servicio de sus usuarios.

Estas situaciones, entre otras, hacen que se genere una disminución del compromiso de los trabajadores en el desarrollo y crecimiento institucional, aumentando la aparición de factores de riesgo psicosocial como el estrés laboral y la baja productividad en los servicios que brinda la institución.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan de mejora del clima organizacional para fortalecer el ambiente laboral y mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores.

Objetivos Específicos

- Identificar los factores que inciden en un clima organizacional inadecuado para determinar estrategias de comunicación y motivación laboral en los trabajadores de la empresa.
- Fortalecer el liderazgo participativo mediante actividades de integración y trabajo en equipo con capacitación y entrenamiento.
- Evaluar el impacto de las acciones implementadas y determinar de que manera esto contribuyó a mejorar el clima organizacional dentro de la empresa.

Fundamentación Teórica

El clima organizacional es la percepción que los trabajadores tienen sobre el ambiente de trabajo y sus condiciones que influyen en su comportamiento en el interior de la organización, el mismo que puede ser adecuado o no. (Chiavenato, 2019).

Para Robbins y Judge (2022), el clima organizacional positivo mejora la satisfacción laboral, incrementa la productividad y favorece el compromiso de los colaboradores dentro de las empresas con un mejor desempeño en las tareas que ellos realizan con una mejor utilización de los recursos empresariales, se establece que el clima organizacional está influenciado por factores como:

- Liderazgo y trabajo en equipo
- Estructura organizacional, tanto directivo como operativo
- Responsabilidad y compromiso
- Reconocimiento institucional.
- Relaciones humanas interpersonales para un crecimiento personal y profesional.

Propuesta de Mejora del Clima Organizacional

Estrategia 1: Fortalecimiento de la Comunicación Interna

Actividades

- Reuniones mensuales entre directivos y colaboradores, mediante una Gestión del Talento Humano participativa con una visión horizontal donde se puede expresar libremente sus opiniones para fortalecer la estructura empresarial
- Implementación de medios digitales internos, para mantener una comunicación oportuna, efectiva y en todos los sentidos establecidos por la organización
- Buzón de sugerencias físico y virtual, para que la estructura de la empresa busque dar soluciones a los problemas dentro del marco de la mejora continua.

Estrategia 2: Programa de Reconocimiento Laboral

Actividades

- Reconocimiento al “Empleado del Mes”, mediante el uso de medios físicos y digitales de la empresa basados en metas de cumplimiento de sus tareas en el mes-
- Incentivos simbólicos y certificados entregados a los colaboradores de la empresa.

Resultado Esperado

Incrementar la motivación y el sentido de pertenencia de los trabajadores con la empresa.

Estrategia 3: Capacitación en Liderazgo y trabajo en equipo

Actividades

- Talleres de liderazgo transformacional, trabajo en equipo, programación neurolingüística, coaching, entre otras técnicas.
- Capacitaciones sobre resolución de conflictos mediante técnicas adecuadas y participativas.

Resultado Esperado

Fortalecer habilidades directivas y mejorar la relación jefe-colaboradores de la empresa que genere valor agregado al trabajo y sentido de pertenencia.

Estrategia 4: Integración y Trabajo en Equipo

Actividades

- Jornadas de integración: culturales y deportivas
- Actividades recreativas: paseos anuales de empresa
- Dinámicas grupales, Focus Group, Lúdicas entre otras

Resultado Esperado

Fortalecer las relaciones interpersonales y el trabajo colaborativo de los servidores de la empresa.

Cronograma de Implementación por Fases

Tabla 15. *Cronograma de Implementación por Fases*

Fase	Actividad	Responsable	Tiempo
Fase 1	Diagnóstico organizacional y encuesta de clima laboral	Talento Humano y tesista	Mes 1
Fase 2	Diseño del plan de mejora planteado	Dirección, RRHH y tesista	Mes 2
Fase 3	Capacitación y fortalecimiento del liderazgo	Consultor externo	Mes 3
Fase 4	Implementación de estrategias motivacionales	RRHH	Mes 4
Fase 5	Actividades de integración institucional	Talento Humano	Mes 5
Fase 6	Evaluación y seguimiento	Dirección	Mes 6

Nota: Elaborado por el Autor

Indicadores de Evaluación

Tabla 16. *Indicadores de Evaluación*

Indicador	Método de Medición	Meta
Satisfacción laboral	Encuestas	85%
Participación del personal	Registro de asistencia	90%
Reducción de conflictos	Reportes internos	-50%
Nivel de comunicación interna	Encuestas	80%
Compromiso organizacional	Evaluación de desempeño	85%

Nota: Elaborado por el Autor

Conclusiones

La mejora del clima organizacional representa una estrategia fundamental para fortalecer el desempeño de los trabajadores y de los servicios que brinda la Empresa Pública Riobamba EP. La implementación de acciones enfocadas en liderazgo, trabajo en equipo,

comunicación, reconocimiento e integración de los trabajadores permitirá generar un ambiente laboral seguro, saludable, productivo y, sobre todo, generar un mejor servicio a los usuarios de la empresa.

El seguimiento continuo y la retroalimentación de las acciones implementadas en la empresa hacen que la sostenibilidad de las mejoras implementadas contribuya al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La aplicación parcial de la metodología diagnóstica permitió validar la existencia de los problemas señalados, aunque también evidenció la necesidad de institucionalizar el instrumento como una herramienta de medición periódica, y no como una acción aislada a fin de contar con datos comparables a lo largo del tiempo.

El éxito de la propuesta dependerá en gran medida del compromiso sostenido de la alta dirección, de la asignación de los recursos necesarios y de la participación activa de los trabajadores en cada una de las fases del cronograma, más allá de la sola voluntad declarada de mejorar el clima laboral.

Finalmente, se concluye que el plan de mejora, al estar fundamentado en principios de participación, transparencia, equidad y mejora continua, constituye una herramienta de gestión que no solo busca resolver problemas puntuales, sino consolidar una cultura organizacional y sostenibilidad en el tiempo dentro de Riobamba EP.

Recomendaciones

Realizar evaluaciones periódicas del clima organizacional mediante una nueva aplicación del test.

Mantener programas permanentes de capacitación, basados en una planificación y consulta a sus trabajadores

Fomentar una cultura organizacional participativa, empática y sinérgica.

Establecer canales efectivos de comunicación efectivas que lleguen a todos los que forman parte de la empresa

Promover el reconocimiento continuo al desempeño laboral de los trabajadores de la empresa.

Socializar los resultados del diagnóstico y los principios que sustentan la propuesta de la empresa

Aplicar el instrumento de diagnóstico a la totalidad del personal, garantizando el anonimato de las respuestas

Referencias Bibliográficas

Chiavenato, I. (2019). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones (4.ª ed.). McGraw-Hill.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). Comportamiento organizacional (18.^a ed.). Pearson Educación.

Alles, M. (2020). Dirección estratégica de recursos humanos. Granica.

Dessler, G. (2020). Administración de recursos humanos (16.^a ed.). Pearson

BIBLIOGRAFÍA

Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de psicología del deporte*, 9(1-2), 0123-133. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=170632>

Aguinis, H. (2023). *Performance management*. Sage Publications. https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Aguinis%2C+H.+%282019%29.+Performance+management+%284th+ed.%29.+Chicago+Business+Press.&btnG=

Amabile, T. and Kramer, S. (2011). *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Harvard Business Review Press. https://books.google.com.co/books?id=1j-y_Lv_1MAC

Aragon, J. A. R., & Chavez, L. A. G. (2026). Diseño de un instrumento de medición valido y confiable para evaluar el clima organizacional de las empresas del sector aeroespacial de la ciudad de Chihuahua. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 10(1), 1202-1217. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/22245>

Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page Publishers. [https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=3oChEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Armstrong,+M.,+%26+Taylor,+S.+\(2020\).+Armstrong%E2%80%99s+handbook+of+human+resource+management+practice+\(15th+ed.\).+Kogan+Page.&ots=YGnqjjNzTt&sig=ipG-qO23i_5Mh4jUqKR70V03cGI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=3oChEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Armstrong,+M.,+%26+Taylor,+S.+(2020).+Armstrong%E2%80%99s+handbook+of+human+resource+management+practice+(15th+ed.).+Kogan+Page.&ots=YGnqjjNzTt&sig=ipG-qO23i_5Mh4jUqKR70V03cGI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Argenti, P. A. (2017). Strategic communication in the c-suite. *International Journal of Business Communication*, 54(2), 146-160. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2329488416687053>

Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). *Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP)*. Registro Oficial Suplemento 294. <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/Ley-Org%C3%A1nica-del-Servicio-P%C3%BAblico.pdf>

Bonilla Segura, V. E. (2022). Incidencia del clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores la corporación nacional de electricidad, unidad de negocio bolívar

en el área de comercialización y atención al cliente, año 2021 (Bachelor's thesis, Universidad Nacional de Chimborazo). <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/10011>

Bonilla, V. N. T., & Aguilar, F. D. R. N. (2024). Estrategias de liderazgo en la gestión del cambio organizacional en la Dirección Distrital Guaranda-Salud. *Reincisol.*, 3(6), 4125-4145. <https://www.reincisol.com/ojs/index.php/reincisol/article/view/412>

Cabrera, M. E. A., Rosa, J. C., Acosta, J. A. Q., & De la Cruz, D. Y. U. (2026). Comunicación interna, clima organizacional y desempeño laboral en las organizaciones: una revisión sistemática. *Revista InveCom/ISSN en línea*: 2739-0063, 6(3), 1-8. <https://revistainvecom.org/index.php/invecom/article/view/4288>

Calderón Centeno, G. I. (2024). El clima laboral y su incidencia en la productividad en la empresa Happy Pollo Riobamba-Ecuador (Bachelor's thesis, Riobamba: Universidad Nacional de Chimborazo). <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/14371>

Carvajal-Ordoñez, V. F. M., Abadía, H. A. M., & Espinosa-Jaramillo, M. T. (2025). Clima laboral como estrategia de desarrollo sostenible en la industria 5.0. *European Public & Social Innovation Review*, 10, 1-15. <https://epsir.net/index.php/epsir/article/view/1955>

Carrasco, J., Asqui, A. I. L., & Gadvay, A. D. B. (2023). Riesgos ergonómicos y su influencia en el desempeño laboral: Ergonomic risks and their influence on work performance. *Latam: revista latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2), 230. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9586076>

Castillo, M. C. M., Herrera, T. G. Y., Figueroa, S. P. D., & Castillo, A. N. L. (2026). La automatización: perspectivas desde el clima organizacional en empresas de Guayaquil. *Clío. Revista de Historia, Ciencias Humanas y Pensamiento Crítico.*, (11), 1436-1463. <https://revistaclio.es/index.php/edicionesclio/article/view/549>

Constituyente, A. (2008). Constitución de la República del Ecuador. <https://atenea.epn.edu.ec/bitstream/25000/945/4/CONSTITUCI%C3%93N%20DE%20LA%20REP%C3%9ABLICA%20DEL%20ECUADOR.pdf>

Cortez Rodríguez, N. N. (2023). Clima organizacional en satisfacción laboral: una revisión sistemática. *Ride. Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*, 14(27). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74672023000200153&script=sci_arttext

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda Edición.
https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Chiavenato%2C+I.+%282009%29.+Comportamiento+organizacional%3A+La+din%C3%A1mica+del+%3%A9xito+en+la+s+organizaciones+%282.%C2%AA+ed.%29.+McGraw-Hill.&btnG=

Chiavenato, I. (2017). Gestión del talento humano (4.^a ed.). Gestión del talento humano (4.^a ed.).
https://books.google.com.ec/books/about/Gesti%C3%B3n_del_talento_humano.html?id=e7G7QwAACAAJ&redir_esc=y

Chiavenato, I. (2009). La dinámica del éxito en las organizaciones. C. Idalberto, & Segunda (Ed.), Comportamiento Organizacional. McGraw-Hill. INTERAMERICANA EDITORES, SA Mexico.
https://books.google.com.ec/books/about/Comportamiento_organizacional.html?id=kmFOtwAACAAJ&redir_esc=y

Davis, K., Newstrom, J. W., & Agea, A. E. (2003). El comportamiento humano en el trabajo.
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56200115/El_comportamiento_humano_en_el_trabajo-libre.pdf?1522449230=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEl_comportamiento_humano_en_el_trabajo.pdf&Expires=1782271055&Signature=Q92BYUPystfKL~xnL2X~x7iqhGDhJ2a3wsbNqsbPKDu8V2nJrs4Ld1-1ITyP01TWgx5Y5vayijnommjBG3jW3HAg-gcbCno3FLyTJQ~9RfMBEkRLurp5EAzgjYhb6r1Bwd~YXdIHdvw6XTMx5JxkP9QbDM4-ssY6FfrVQGgp~tnTJw-tqCipZt4s2xgv~NbSobDq4i4vxTt4lOgJW7n39RLbB4PJaVj1OI6FDFPYVibwwjpBAI1V~2Fk7Rt~ERZrqO5B1WexMdj6xX7UX2zoXrQufhMg0-JEerHm-WWa-9tUKxix~4BSpH~ln7tPCukJQpapKM50ogluYsKzsYQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Delgado, J. (2017). Clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral en empresas del sector privado. *Revista de Psicología Organizacional*, 23(2), 45-58

De La Cruz Pascual, J. D., & Farje Perich, S. J. (2018). El impacto del clima organizacional en la satisfacción laboral de los empleados contratados directamente versus

contratados por una empresa de intermediación laboral.
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/>

Dessler, G. (2020). Human resource management (16th ed.). Pearson.
<https://www.pearson.com/en-us/pearsonplus/p/9780135637289>

Estrada, M. (2009). Clima organizacional y su impacto en la productividad laboral. Trillas.

EU-OSHA. (2023). Work-related health and safety risks in Europe.
<https://osha.europa.eu>

Fowler Jr, F. J. (2013). Survey research methods. Sage publications.
[https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=WM11AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Fowler,+F.+J.+\(2014\).+Survey+research+methods+\(5th+ed.\).+SAGE+Publications.&ots=6QyFzdfMgZ&sig=mzZLNzIWijdHkgeSi9Vlf_UMk04&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=WM11AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Fowler,+F.+J.+(2014).+Survey+research+methods+(5th+ed.).+SAGE+Publications.&ots=6QyFzdfMgZ&sig=mzZLNzIWijdHkgeSi9Vlf_UMk04&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

García-García, X. M. (2025). Relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral: Caso de Estudio de una Empresa Pública Ecuatoriana. Revista Científica Hallazgos21, 10(1), 79-91.
<https://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/article/view/690>

Gavidia, K. E. M., & Hidalgo, J. A. D. (2024). Riesgos ergonómicos en el entorno laboral: importancia y factores de riesgo. Revisión Bibliográfica. Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar, 8(3), 1115-1130.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9589666>

Granda Crespo, V. I. (2021). Diagnóstico de cultura y clima organizacional para la estación de servicios SOCIOGAS (Bachelor's thesis, Universidad del Azuay).
<https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/11252>

Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review, 87-96. <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>

Herzberg, F. I. (1966). Work and the Nature of Man. <https://psycnet.apa.org/buy/PI>

Herrera Vite, J. M. (2019). Influencia del clima laboral en el desempeño de los servidores públicos de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS

(Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) ubicada en la ciudad de Quito.
<https://repositorio.uasb.edu.ec/items/f3b51f57-ebe7-4b8e-8252-cb76115161c3>

ILO. (2022). Safety and health at the workplace. International Labour Organization.
<https://www.ilo.org/publications/safety-and-health-work>

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.
<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/00224545.1939.9713366>

Litwin, & Stringer. (1968). Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer. Obtenido de Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer (1968):
http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1794-44492018000100090&script=sci_arttext

López Neira, A. A. (2021). Clima organizacional y desempeño laboral: Propuesta metodológica para la Universidad politécnica salesiana sede Guayaquil (Master's thesis).
<https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/19811>

Méndez Hernández, R. E. Influencia del Clima Organizacional en la Satisfacción Laboral. Un Estudio de Caso. <https://revista.grupocieg.org/wp-content/uploads/2023/10/Ed.6433-50-Mendez.pdf>

Micolta, D. (2014). El clima laboral y su influencia en el desempeño de los funcionarios de la Subsecretaría de Educación del Distrito de Guayaquil.
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/2342?locale=es>

Ministerio del Trabajo del Ecuador. (2022). Normativa de seguridad y salud ocupacional y lineamientos para la evaluación del desempeño institucional.
<https://www.trabajo.gob.ec/normativa-legal-programas-formatos-y-guias/>

Montano, D., Schleu, J. E., & Hüffmeier, J. (2023). A meta-analysis of the relative contribution of leadership styles to followers' mental health. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(1), 90-107.
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/15480518221114854>

Muñoz Aguilar, E. (2025). Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional: Una Mirada Crítica desde las Organizaciones Peruanas y Latinoamericanas. *Revista Veritas De Difusão Científica*, 6(2), 4077–4089. <https://doi.org/10.61616/rvdc.v6i2.827>

Newstrom, J. W. (2011). El comportamiento humano en el trabajo. McGraw-Hill.
<https://bibliografias.academia.cl/handle/UAHC/7847>

Northouse, P. G. (2025). Leadership: Theory and practice. Sage publications.
[https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=V6AwEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT16&dq=Northouse,+P.+G.+\(2021\).+Leadership:+Theory+and+practice+\(9th+ed.\).+SAGE+Publications.&ots=qN0ExngLmO&sig=MqGowDaccl39PMcSQWZX3N6KbqY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=V6AwEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT16&dq=Northouse,+P.+G.+(2021).+Leadership:+Theory+and+practice+(9th+ed.).+SAGE+Publications.&ots=qN0ExngLmO&sig=MqGowDaccl39PMcSQWZX3N6KbqY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Olivarren, M. E. (2025). Motivación laboral y productividad en escenarios de cambio organizacional. Finanzas y Negocios, 5(3), 115-141.
<https://revistas.ulatina.edu.pa/index.php/Finanzasynegocios/article/view/487>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2023). Seguridad y salud en el trabajo. <https://www.ilo.org/es/temas-y-sectores/seguridad-y-salud-en-el-trabajo>

Oña Romero, K. N. (2022). Clima laboral y su relación con la productividad de los trabajadores de una empresa de lácteos.
https://www.lareferencia.info/vufind/Record/EC_e9d724d7c3b26b2bb439b18cb66d790f

Payá Castiblanque, R., & Pizzi, A. (2024). Relación entre determinados usos de la inteligencia artificial y los riesgos psicosociales en entornos laborales europeos. Archivos de Prevención de Riesgos Laborales, 27(3). <https://doi.org/10.12961/april.2024.27.03.02>

Pérez, J. (2007). Sociología de las organizaciones. Pearson Educación.
<https://produccioncientifica.ucm.es/documentos/61989ad149d6133331f46545>

Pino-Loza, E. D., Granja-Pino, A. C. y Niño-Arguelles, Y. L. (2021). Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de trabajadores del Hospital Tipo B Huambalo. Dominio de las Ciencias, 7(4), 23-28.
<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2079/4353>.

Ponce-Ponce, L. E. y Gómez-García, S. L. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal del comercial CHONEPAC, provincia de Manabí. Dominio de las Ciencias, 7(2), 1129-1154.
<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1851>.

Ribas, M. (2003). Clima organizacional y calidad de vida laboral. Editorial Síntesis.

Robbins, S. P. (2004). Comportamiento organizacional. Pearson educación. [https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=OWBokj2RqBYC&oi=fnd&pg=PR23&dq=Robbins,+S.+P.,+%26+Judge,+T.+A.+\(2022\).+Comportamiento+organizacional+\(18.%C2%AA+ed.\).+Pearson.+&ots=YMb7ckq53c&sig=wmsqVhFQhy5qxI6tuZm7PR5EP7A&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=OWBokj2RqBYC&oi=fnd&pg=PR23&dq=Robbins,+S.+P.,+%26+Judge,+T.+A.+(2022).+Comportamiento+organizacional+(18.%C2%AA+ed.).+Pearson.+&ots=YMb7ckq53c&sig=wmsqVhFQhy5qxI6tuZm7PR5EP7A&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Rodríguez, D. (2002). Diagnóstico organizacional. Alfaomega. [https://www.google.com.ec/books/edition/Diagn%C3%B3stico_organizacional/fhx0EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Rodr%C3%ADguez,+D.+\(2002\).+Diagn%C3%B3stico+organizacio nal.+Alfaomega.&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Diagn%C3%B3stico_organizacional/fhx0EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Rodr%C3%ADguez,+D.+(2002).+Diagn%C3%B3stico+organizacio nal.+Alfaomega.&printsec=frontcover)

Rivera, A. R. F., & Freire, A. H. H. (2025). Confianza y clima organizacional: Un vínculo esencial en el ámbito empresarial. *Concordia*, 5(9), 16-30. <https://revistaconcordia.org/index.php/concordia/article/view/149>

Rojo, G., & del Carmen, A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los colaboradores en una empresa de carga internacional en el contexto global. <https://repositorio.urp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/247e844a-bc4a-458c-8606-5f0e2aaa67d8/content>

Slack, N., Brandon-Jones, A., & Burgess, N. (2019). Operations management (9th ed.). Pearson. https://books.google.com.ec/books/about/Operations_Management.html?id=ZhLBcfUXaNwC&redir_esc=y

Sampieri, R. H. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw Hill México. https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Hern%C3%A1ndez-Sampieri%2C+R.%2C+%26+Mendoza%2C+C.+%282018%29.+Metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n.+McGraw-Hill+Education.&btnG=

Segredo Pérez, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista cubana de salud pública*, 39(2), 385-393. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21430556017>

Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN). (2020). Normas técnicas ecuatorianas sobre seguridad y salud ocupacional. <https://www.normalizacion.gob.ec/>

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>

Slack, N., & Brandon-Jones, A. (2022). *Operations management* (10th ed.). Pearson. https://www.pearson.com/nl/en_NL/higher-education/subject-catalogue/decision-science/slack-operations-management-10thedition.html

Soria Reséndez, A. C., Pedraza Melo, N. A., & Bernal González, I. (2019). El clima organizacional y su asociación con la satisfacción laboral en una institución de educación superior. *Acta universitaria*, 29. <https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0188-62662019000100198&s>

Sumba-Bustamante, Y., Moreno-Gonzabay, P. L. y Villafuerte-Peñañiel, N. A. (2022). Clima Organizacional como factor del desempeño laboral en las mipymes en Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 234-261. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383360>.

Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>

Uribe, J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales. El Manual Moderno*. https://books.google.com.ec/books/about/Clima_y_ambiente_organizacional.html?id=UuYhCQAAQBAJ&redir_esc=y

Velarde Ortiz, D. (2023). Estrés laboral y Clima laboral en trabajadores de Vilcashuaman, Ayacucho. Obtenido de *Estrés laboral y clima laboral en trabajadores de Vilcashuaman, Ayacucho*. <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/36426>

Virla, M. Q. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos*, 12(2), 248-252. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99315569010.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1

Test con las variables de Chiavenato

La presente encuesta tiene por objeto conocer algunos aspectos del clima organizacional en los trabajadores de la Empresa Pública Riobamba EP, por lo que apreciaré su valiosa colaboración, contestando en forma sincera, seria y responsable todas las preguntas indicadas, recomendándole no hacerlo al azar para evitar distorsión en los resultados. La encuesta es confidencial y se guardará absoluta reserva de esta. Marque con una X el ítem correspondiente: A continuación, se presenta un conjunto de enunciados relacionados con los sentimientos que Ud. Experimenta en su trabajo. Lo que tiene que hacer es indicar la frecuencia con que se presentan, marcando con un aspa el número correspondiente de acuerdo con la siguiente escala:

1 = Nunca 2 = Poco 3 = Regular 4 = Mucho 5 = Siempre

No	PREGUNTAS	NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
1	Al ingresar a la empresa le fueron informados los objetivos y políticas de esta					
2	La información que recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la empresa es suficiente					
3	La toma decisiones o las ordenes implantadas son justas según su criterio					
4	Son delegadas claramente responsabilidades al interior del grupo de trabajo					
5	Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores					
6	Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo					
7	Son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo					
8	Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo					
9	Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo					

10	Usted participa en las decisiones que se toman y que afectan su trabajo					
11	Toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe.					
12	Existe colaboración entre los empleados de la empresa					
13	Para realizar su trabajo el tiempo es suficiente.					
14	Recibe información sobre los acontecimientos de la empresa.					
15	Cuenta con medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas					
16	Puede comunicarse abiertamente con sus jefes y demás áreas					
17	Siempre que se inicia un trabajo se tiene claridad de cómo va a realizarse este					
18	La información de interés es comunicada oportunamente					
19	Le fue suministrada al ingresar a la empresa sobre las obligaciones y labores a desempeñar					
20	Recibe recompensa por el cumplimiento de metas.					
21	En la empresa existen espacios en los cuales sea posible compartir temas de interés con el grupo de trabajo					
22	La empresa realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión					
23	El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y aprendizaje					
24	Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa.					

El presente instrumento corresponde a un test de clima organizacional, fundamentado en los aportes teóricos de Idalberto Chiavenato, uno de los principales autores en el campo de la administración y la gestión del talento humano. Su finalidad es conocer la percepción que tienen los colaboradores sobre el ambiente laboral dentro de la organización, considerando aspectos como la comunicación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, la participación en la toma de decisiones, la motivación, el reconocimiento y el sentido de pertenencia hacia la empresa. El cuestionario está conformado por 24 preguntas con respuestas en una escala tipo Likert de cinco opciones (Nunca, Poco, Regular, Mucho y Siempre), lo que permite medir el grado de conformidad o frecuencia con que los trabajadores experimentan cada situación planteada.

ANEXO 2

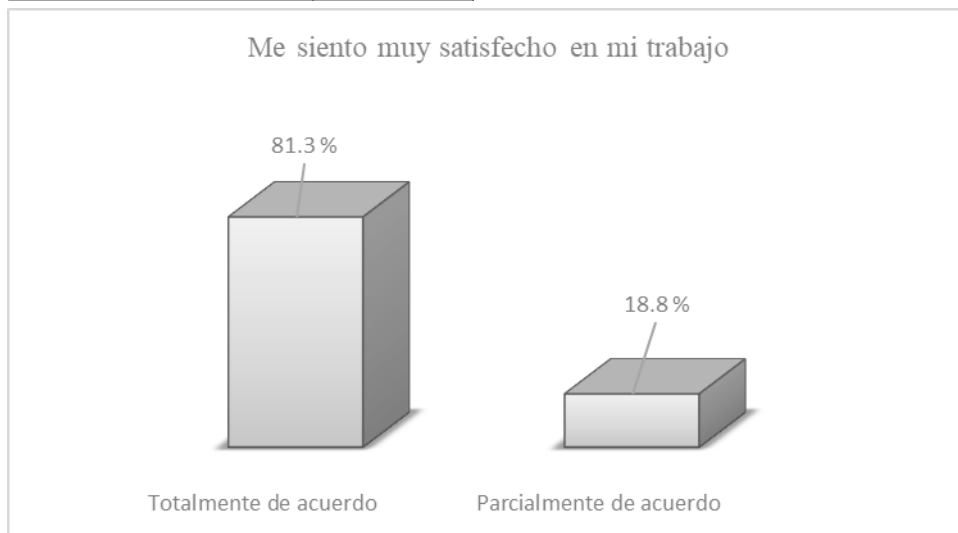
No	PREGUNTAS	NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
1	Al ingresar a la empresa le fueron informados los objetivos y políticas de esta			X		
2	La información que recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la empresa es suficiente		X			
3	La toma decisiones o las órdenes implantadas son justas según su criterio				X	
4	Son delegadas claramente responsabilidades al interior del grupo de trabajo				X	
5	Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores			X		
6	Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo		X			
7	Son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo			X		
8	Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo				X	
9	Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo			X		
10	Usted participa en las decisiones que se toman y que afectan su trabajo		X			
11	Toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe.			X		
12	Existe colaboración entre los empleados de la empresa			X		
13	Para realizar su trabajo, el tiempo es suficiente.			X		
14	Recibe información sobre los acontecimientos de la empresa.		X			
15	Cuenta con medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas			X	X	
16	Puede comunicarse abiertamente con sus jefes y demás áreas		X			
17	Siempre que se inicia un trabajo se tiene claridad de cómo va a realizarse este			X		
18	La información de interés es comunicada oportunamente				X	
19	Le fue suministrada al ingresar a la empresa sobre las obligaciones y labores a desempeñar		X			
20	Recibe recompensa por el cumplimiento de metas.				X	
21	En la empresa existen espacios en los cuales sea posible compartir temas de interés con el grupo de trabajo		X			
22	La empresa realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión				X	
23	El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y aprendizaje			X		
24	Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa.				X	

Evidencia de la aplicación de la encuesta a los trabajadores del área de operaciones de la empresa Riobamba E.P.

ANEXO 3

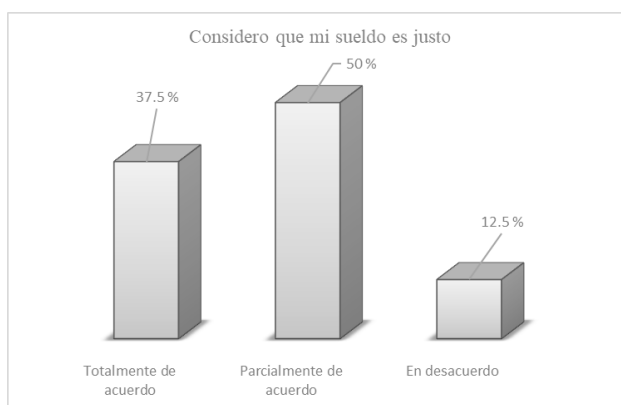
Tabulación de las preguntas de la encuesta

Me siento muy satisfecho en mi trabajo	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	81,3
Parcialmente de acuerdo	18,8
Total	100,0



Pregunta me siento bien en mi trabajo

Considero que mi sueldo es justo	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	37,5
Parcialmente de acuerdo	50,0
En desacuerdo	12,5
Total	100,0



Pregunta considero que es justo mi trabajo

ANEXO 4

Carta de entrega del plan

Riobamba, 28 de mayo de 2026

Ing. Fausto Reyes
JEFE DE AGUA POTABLE
EMPRESA PÚBLICA RIOBAMBA EP

De mi consideración:

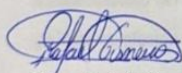
Reciba un atento y cordial saludo.

Por medio de la presente, solicito de la manera más comedida se autorice la aplicación de la propuesta de mejora del clima organizacional, la cual servirá como insumo para dar continuidad al desarrollo de mi proyecto de titulación, requisito previo para la obtención del título de Ingeniero Industrial en la Universidad Nacional de Chimborazo.

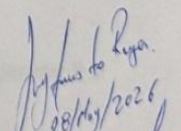
La aplicación de esta propuesta permitirá recopilar información relevante para el cumplimiento de los objetivos planteados en la investigación y contribuirá al fortalecimiento del clima organizacional de la institución.

Agradezco de antemano la atención favorable que se sirva brindar a la presente solicitud y quedo atento a cualquier información o documentación adicional que se requiera.

Atentamente,



Marco Rafael Cisneros Montero
C.C. N.º 0605916279
Estudiante de Ingeniería Industrial
Universidad Nacional de Chimborazo


28/05/2026
10:00
fz.

Autorización del plan



Riobamba EP

Dirección de OPERACIONES | Unidad de Agua Potable

Riobamba, 1 de junio de 2026

Sr.
Marco Rafael Cisneros Montero
Estudiante de Ingeniería Industrial
Universidad Nacional de Chimborazo

De mi consideración:

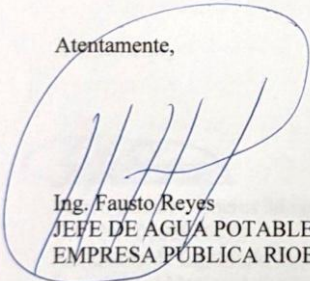
Reciba un cordial saludo.

En atención a la solicitud presentada para la autorización de la aplicación de la propuesta de mejora del clima organizacional, destinada a dar continuidad a su proyecto de titulación de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional de Chimborazo, me permito informar que la misma ha sido revisada y aprobada.

En tal virtud, se autoriza la aplicación de la propuesta en las áreas pertinentes de la institución, brindando las facilidades necesarias dentro de las competencias y disposiciones institucionales vigentes, con el fin de contribuir al desarrollo de su trabajo de investigación.

Deseándole éxitos en la culminación de su proyecto académico, reitero mis consideraciones de estima y respeto.

Atentamente,


Ing. Fausto Reyes
JEFE DE AGUA POTABLE
EMPRESA PUBLICA RIOBAMBA EP

www.riobambaep.gob.ec

Matriz: Londres 07-50 y Av. Juan Félix Proaño
Agencia Norte: Terminal Intercantonal
Teléfono: 03 3730 800

ANEXO 5

Registro fotográfico



Aplicación de encuesta al personal del Área de Operaciones de la empresa Riobamba E.P.

ANEXO 6

Petición del tema



Riobamba EP

Dirección de OPERACIONES | Unidad de Agua Potable

Oficio DGO N.º 0056-30-09-2025
Riobamba, 30 de septiembre de 2025

Ing.
Carlos Leonel Burgos
DIRECTOR DE LA CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
Presente. –

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo. Mediante la presente, la Empresa Pública Riobamba EP, a través de la Dirección de Gestión de Operaciones, confirma la autorización al estudiante Marco Rafael Cisneros Montero, con cédula de ciudadanía N.º 0605916279, de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional de Chimborazo, para que realice las respectivas entrevistas, encuestas, censos, observaciones y cualquier otra actividad necesaria dentro de la Dirección de Operaciones, con el fin de desarrollar su proyecto de titulación en nuestra área de gestión.

Estas actividades se enmarcan en el tema de investigación:

“Evaluación del clima laboral en el Área de Dirección de Operaciones de la Empresa Riobamba EP.”

Este trabajo de investigación permitirá a la Dirección de Gestión de Operaciones comprender la percepción y satisfacción de los colaboradores, identificar oportunidades de mejora en el ambiente laboral y analizar el impacto del clima organizacional en la eficiencia operativa de nuestra área. Consideramos que este estudio generará aportes de alto valor práctico y académico para nuestra dirección.

Con la certeza de brindar las facilidades necesarias para el correcto desempeño de las actividades del estudiante, me despido de usted.

Atentamente,

Ing. Fausto Reyes
DIRECTOR DE GESTIÓN DE OPERACIONES
EMPRESA PÚBLICA RIOBAMBA EP

