

Artículo Original

Medición del Clima Laboral de los Servidores Públicos en el Gobierno Autónomo  
Descentralizado Provincial de Bolívar  
Measurement of Work Climate of Public Servants in the Provincial  
Decentralized Autonomous Government of Bolívar

Erika P. Cahuasqui-Molina 

Universidad Estatal de Bolívar, Ecuador.

La correspondencia sobre este artículo debe ser dirigida a Erika P. Cahuasqui-Molina.

Email: [ecahuasqui@ueb.edu.ec](mailto:ecahuasqui@ueb.edu.ec)

Fecha de recepción: 3 de diciembre de 2024.

Fecha de aceptación: 12 de enero de 2025.

¿Cómo citar este artículo? (Normas APA): Cahuasqui-Molina, E. P. (2025). Medición del Clima Laboral de los Servidores Públicos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar. *Revista Científica Hallazgos21*, 10 (1), 47-59.  
<http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/>

Revista Científica Hallazgos21. ISSN 2528-7915. **Indexada en DIALNET PLUS, REDIB y LATINDEX Catálogo 2.0.**

Periodicidad: cuatrimestral (marzo, julio, noviembre).

Director: José Suárez Lezcano. Teléfono: (593)(6) 2721459, extensión: 163.

Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Esmeraldas. Calle Espejo, Subida a Santa Cruz, Esmeraldas. CP 08 01 00 65. Email: [revista.hallazgos21@pucese.edu.ec](mailto:revista.hallazgos21@pucese.edu.ec).

### Resumen

El clima laboral es un factor crucial en cualquier organización, especialmente en instituciones públicas como el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar. A pesar de su importancia, existe una falta de medición sistemática del clima laboral en esta institución, lo que dificulta la identificación de áreas específicas que requieren mejora. Este estudio aborda ese vacío al medir y analizar el clima laboral entre los servidores públicos del GAD Provincial de Bolívar. El objetivo principal fue medir el clima laboral para el desarrollo de una propuesta integral de estrategias dirigidas al fortalecimiento de la equidad, a partir de la educación en el reconocimiento personal, el desarrollo profesional, la optimización de las condiciones laborales y la implementación de herramientas digitales adecuadas. La metodología empleada fue un enfoque cuantitativo con diseño no experimental transversal descriptivo. Se aplicó una encuesta basada en la Norma Técnica para la medición de clima laboral y cultura organizacional del servicio público a una muestra de 105 servidores. Los resultados revelaron un Indicador de Clima Laboral (ICL) de 49,10%, situando a la institución en un nivel "Regular". Se identificaron fortalezas en áreas como la orientación a resultados y el sentido de pertenencia, pero también deficiencias significativas en adaptación al cambio, cumplimiento de normas y herramientas de trabajo. En conclusión, el estudio proporciona una base cuantitativa para evaluar el clima organizacional, identificando áreas críticas que requieren atención inmediata, como lo es la capacitación de los servidores. Se proponen

estrategias específicas para mejorar el liderazgo, el compromiso y el entorno de trabajo, con el objetivo de cerrar la brecha identificada y optimizar el clima laboral.

**Palabras Clave:** Clima organizacional; satisfacción laboral; gestión del cambio; desarrollo de recursos humanos.

### Abstract

The work environment is a crucial factor in any organization, especially in public institutions such as the Provincial Decentralized Autonomous Government of Bolívar. Despite its importance, there is a lack of systematic measurement of the work environment in this institution, which makes it difficult to identify specific areas that require improvement. This study addresses this gap by measuring and analyzing the work environment among public servants of the Provincial GAD of Bolívar. The main objective was to measure the work environment to develop a comprehensive proposal of strategies departing from the educational perspective, aimed at strengthening equity, personal recognition, professional development, optimization of working conditions, and the implementation of appropriate digital tools.

The methodology used was a quantitative approach with a descriptive cross-sectional non-experimental design. A survey based on the Technical Standard for measuring the work environment and organizational culture of the public service was applied to a sample of 105 public servants. The results revealed a Work Climate Indicator (ICL) of 49,10%, placing the institution at a "Regular" level. Strengths were identified in areas such as results orientation and sense of belonging, but also significant deficiencies

in adaptation to change, and compliance with standards and work tools. In conclusion, the study provides a quantitative basis for evaluating the organizational climate and identifying critical areas that require immediate educative attention. Specific strategies are proposed to improve leadership, commitment, and the work environment, to close the identified gap and optimize the work environment.

**Keywords:** Organizational climate, Job satisfaction, Change management, Human resources development.

### **Medición del Clima Laboral de los Servidores Públicos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar**

El clima laboral es un aspecto decisivo en cualquier organización, ya que influye directamente en el rendimiento y la satisfacción de los empleados. En el caso de las instituciones públicas, como el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Provincial de Bolívar, la medición y el análisis del clima laboral adquieren especial relevancia debido a su impacto en la calidad de los servicios prestados a la ciudadanía. En este contexto, es fundamental comprender y gestionar adecuadamente el clima laboral de los servidores públicos para garantizar un entorno de trabajo positivo y productivo. La medición del clima laboral se ha convertido en una herramienta que proporciona información valiosa sobre las percepciones y experiencias de los servidores en relación con diversos factores, como liderazgo, compromiso y entorno del trabajo, entre otros. Esta información es esencial para encontrar áreas que necesitan mejorar y sobre todo para la toma de decisiones basadas en evidencia que permitan mejorar el ambiente laboral y, de esta manera, el rendimiento organizacional.

Según Chiavenato (2019),

el clima laboral es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos, además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas" (p. 261).

En este sentido, el ambiente de trabajo es un reflejo de la cultura organizacional que es manifestada a través de las políticas, prácticas y valores compartidos dentro de la empresa. Cuando estos elementos están alineados con las expectativas y necesidades de los empleados, se crea un sentido de pertenencia y lealtad hacia la organización. Varios estudios han demostrado la importancia de un buen clima laboral en las instituciones públicas. Por ejemplo, Hernández y Rojas (2019) encontraron que "un clima laboral favorable se asocia positivamente con el desempeño laboral, la satisfacción de los usuarios y la eficiencia en la prestación de servicios públicos" (p. 15). Asimismo, Pérez et al. (2018) señalan que "un entorno de trabajo positivo y motivador contribuye a la retención del talento y a la reducción de la rotación de personal en las instituciones públicas" (p. 8).

En el caso específico del GAD Provincial de Bolívar, la medición del clima laboral de los servidores públicos ha sido un tema de creciente interés en los últimos años. Según el informe anual de gestión del GAD Provincial de Bolívar, del año 2021, se han implementado programas de capacitación, fortalecimiento de los canales de comunicación y la promoción de actividades que fomenten la integración y el bienestar de los servidores. Sin embargo, a pesar de estos esfuerzos, siguen existiendo obstáculos y áreas de mejora que deben abordarse. En el contexto del servicio público, la medición del clima laboral constituye un tema relevante para el

Ministerio del Trabajo, es por ello que, con Acuerdo No. MDT-2018-0138 fue expedida la Norma Técnica para la medición de clima laboral y cultura organizacional del servicio público. Sin embargo, la falta conocimiento y de aplicabilidad de la normativa por parte de la gran mayoría de los Gobiernos Autónomos Descentralizados ha generado una percepción de que no hay una herramienta estandarizada y sistemática que permita medir y evaluar el clima laboral en las instituciones públicas convirtiéndose en un gran desafío.

A pesar de los avances en la comprensión del clima laboral, existen aspectos que aún no se conocen con precisión, especialmente en el contexto específico del GAD Provincial de Bolívar. Por ejemplo, no se tiene una medición actualizada y detallada del clima laboral en esta institución, lo que dificulta la identificación de áreas específicas que requieren mejora. Además, se desconoce cómo los diferentes factores del clima laboral (liderazgo, compromiso y entorno de trabajo) interactúan y afectan el desempeño general de la institución en el contexto particular de un gobierno autónomo descentralizado en Ecuador. La importancia de abordar estos vacíos de conocimiento se manifiesta en varios ámbitos. En el ámbito económico, un clima laboral deficiente puede llevar a una baja productividad y eficiencia en el uso de recursos públicos, lo que a su vez afecta la capacidad de la institución para cumplir con sus objetivos y brindar servicios de calidad a la ciudadanía. Sánchez et al. (2020) argumentan que "la optimización del clima laboral en instituciones públicas puede resultar en ahorros significativos y una mejor utilización de los recursos disponibles" (p. 10).

En el ámbito social, el clima laboral impacta directamente en la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía y en la satisfacción laboral de los servidores

públicos. Un clima laboral positivo puede traducirse en una mejor atención al público, mayor empatía en la prestación de servicios y un aumento en la satisfacción de los usuarios. Además, contribuye al bienestar general de los empleados, lo que puede tener un efecto positivo en sus relaciones personales y en la comunidad en general. Considerando la importancia del clima laboral y los desafíos identificados, el objetivo general de esta investigación es medir el clima laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar, con el fin de la creación de una propuesta integral de estrategias dirigidas al fortalecimiento de la equidad, el reconocimiento personal, el desarrollo profesional, la optimización de las condiciones físicas y humanas del entorno laboral, y la implementación de herramientas digitales adecuadas.

### **Método**

Este estudio se enmarcó en un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental de carácter transversal descriptivo. La investigación se realizó como un estudio de campo, fundamentado en la Norma Técnica para la medición de clima laboral y cultura organizacional del servicio público. Para la recolección de datos, se diseñó y aplicó una encuesta específica, con el propósito de evaluar el clima laboral entre los servidores públicos del GAD Provincial de Bolívar, la cual permitió una visión precisa y actualizada de las percepciones y experiencias de los empleados en su entorno laboral, proporcionando así una base sólida para el análisis y la formulación de recomendaciones para obtener mejoras. Todos los participantes firmaron el consentimiento informado respectivo, ya que son servidores públicos. La recolección de datos se realizó de forma presencial en las instalaciones del GAD Provincial de Bolívar. Los cuestionarios se administraron

en grupos pequeños de 10-15 personas, con un investigador presente para resolver dudas. El tiempo promedio para completar el cuestionario fue de 25 minutos.

Según Hernández y Mendoza (2018), "los estudios de campo son investigaciones no experimentales que se realizan en el entorno natural donde ocurren los hechos" (p. 175). En este caso, el estudio se llevó a cabo en las instalaciones del GAD Provincial de Bolívar, lo que permitió obtener información directa de los servidores públicos en su ambiente laboral habitual. El diseño transversal descriptivo implica "la recolección de datos en un solo momento, en un tiempo único, con el propósito de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado" (Hernández & Mendoza, 2018, p. 178). En este sentido, se realizó una única medición del clima laboral en un momento específico, con el objetivo de obtener una descripción detallada de la percepción de los servidores públicos sobre diferentes aspectos del entorno laboral. La técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta, por ser uno de los instrumentos más utilizados para medir el clima laboral al permitir recopilar información sobre las percepciones y experiencias de las personas de manera sistemática y cuantificable.

El instrumento de medición empleado fue un cuestionario estructurado, diseñado en conformidad con la Norma Técnica para la medición de clima laboral y cultura organizacional del servicio público. Este instrumento fue adaptado específicamente para evaluar el clima laboral en el contexto del GAD Provincial de Bolívar. El cuestionario se compuso de preguntas cerradas, utilizando una escala de Likert para cada ítem. Se utilizó una escala de Likert de 5 puntos para cada ítem (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo). La validez de contenido del instrumento se estableció mediante un panel de cinco

expertos en gestión de recursos humanos y psicología organizacional. Se realizó un estudio piloto con 30 participantes para evaluar la claridad de los ítems y la fiabilidad del instrumento. La consistencia interna del cuestionario se evaluó mediante el coeficiente alfa de Cronbach, obteniendo los siguientes resultados:

Liderazgo:  $\alpha = 0.87$

Compromiso:  $\alpha = 0.85$

Entorno del Trabajo:  $\alpha = 0.83$

Escala total:  $\alpha = 0.91$

Estos valores indican una alta fiabilidad del instrumento.

Esta metodología permitió una cuantificación precisa de las respuestas de los participantes, facilitando así un análisis estadístico de los datos recopilados. La estructura del cuestionario y el uso de la escala de Likert proporcionaron una base sólida para la medición objetiva de las percepciones y experiencias de los servidores públicos en relación con los factores y subfactores del clima laboral en la institución. La población objetivo consistió en 143 servidores públicos del GAD Provincial de Bolívar, incluyendo personal administrativo y operativo. Se utilizó un muestreo aleatorio estratificado para seleccionar 105 participantes, garantizando la representatividad de los diferentes departamentos y áreas de la institución. El tamaño de la muestra se determinó con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

## Resultados

El proceso de medición del clima laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Provincial de Bolívar arrojó resultados significativos que proporcionaron una visión integral del ambiente de trabajo percibido por los servidores públicos de la institución. El estudio, basado en la Norma Técnica para la medición de clima laboral y cultura

organizacional del servicio público, evaluó tres componentes principales: Liderazgo, Compromiso y Entorno del Trabajo, cada uno compuesto por diversos subfactores. El hallazgo más destacado fue el Indicador de Clima Laboral (ICL) institucional, que se situó en 49,10%. Este resultado ubicó al GAD Provincial de Bolívar en el rango "Regular" (60% - 40,01%) según la normativa aplicable, indicando que la percepción general sobre el clima laboral estaba por debajo del promedio esperado (Tabla 1).

**Tabla 1**

*Índice de clima laboral*

<b>Índice de clima labora</b>	<b>49,10%</b>
<b>Brecha</b>	<b>40,91%</b>

Fuente: Informe de medición y análisis del clima laboral en el GAD Provincial de Bolívar para los servidores bajo el régimen de la Ley Orgánica del Servicio Público.

Esta cifra reveló la existencia de desafíos significativos en el ambiente laboral de la institución y la necesidad de implementar mejoras en diversos aspectos. La brecha identificada entre el ICL obtenido y el nivel considerado como "Excelente" (que comienza en 90,01%) fue de 40,91% (Tabla 2). Esta diferencia subrayó la magnitud del trabajo pendiente para

**Tabla 2**

*Índice de clima laboral*

<b>Componentes</b>	<b>Ponderación</b>
Liderazgo	23,12%
Compromiso	18,12%
Entorno del Trabajo	7,86%
Índice de clima laboral	49,10%

Fuente: Informe de medición y análisis del clima laboral en el GAD Provincial de Bolívar para los servidores bajo el régimen de la Ley Orgánica del Servicio Público.

institución.

En el análisis detallado de los componentes, el Liderazgo emergió como un área con resultados mixtos. El subfactor "Orientación a resultados" se destacó positivamente con una ponderación del 3,18%, siendo el más alto de todos los subfactores evaluados en el estudio. Este resultado sugirió que los servidores públicos percibirían un enfoque claro y efectivo hacia el logro de los objetivos institucionales por parte de los líderes. Sin embargo, dentro del mismo componente, se identificarán áreas de oportunidad significativas. Los subfactores "Cumplimiento" (1,46%) y "Organización" (1,63%) presentaron las evaluaciones más bajas, indicando deficiencias en la adherencia a normas y procedimientos, así como en la estructura y coordinación organizacional. Otros subfactores del componente Liderazgo, como "Influencia" (2,49%), "Interacción" (2,34%) y "Credibilidad" (2,24%), obtuvieron clasificación moderada, sugiriendo que, si bien existían aspectos positivos en el ejercicio del liderazgo, había margen para mejorar en términos de la capacidad de los líderes para influir positivamente en sus equipos, fomentar interacciones efectivas y mantener altos niveles de credibilidad.

En cuanto al componente de Compromiso, los resultados revelaron tanto fortalezas como áreas de mejora significativas. El "Sentido de pertenencia" surgió como el subfactor más robusto dentro de este componente, con una ponderación del 2,32%. Este resultado indicó que, a pesar de las dificultades en otros aspectos del clima laboral, los servidores públicos mantenían un vínculo emocional positivo con la institución y se sentían parte importante de ella. No obstante, el subfactor "Adaptación al cambio" obtuvo la puntuación más baja de todos los evaluados en el estudio, con apenas un 0,92%. Este

alcanzar un clima laboral óptimo en la

resultado alarmante señaló una resistencia significativa o una falta de capacidad para adaptarse a las transformaciones y evoluciones organizacionales. En un contexto de constantes cambios en la administración pública y la necesidad de innovación, este aspecto se identificó como un área crítica que requería atención inmediata, especialmente a través de capacitaciones de actualización.

Otros subfactores del componente Compromiso, como "Apertura al cambio" (2,13%), "Iniciativa" (1,89%) y "Desarrollo" (1,42%), presentaron tendencias moderadas a bajas, reforzando la idea de que existían desafíos importantes en la capacidad de la institución para fomentar un ambiente de crecimiento, innovación y mejora continua entre sus servidores. El componente Entorno del Trabajo proporcionó perspectivas valiosas sobre los aspectos físicos y organizacionales que influyeron en el día a día de los servidores públicos. El subfactor "Equilibrio persona-trabajo" se destacó con una ponderación del 2,22%, siendo el más alto dentro de este componente. Este resultado sugirió que, en general, los servidores percibirían una conciliación relativamente positiva entre sus responsabilidades laborales y su vida personal, un aspecto crucial para el bienestar y la satisfacción laboral. Los subfactores "Condiciones físicas y humanas" e "Instalaciones" obtuvieron resultados idénticos del 1,98%, indicando una evaluación moderada de los aspectos tangibles del ambiente laboral. Estos resultados sugirieron que, si bien no se percibían como deficientes, existía un margen considerable para mejorar las condiciones físicas de trabajo y la calidad de las instalaciones, lo cual podría tener un impacto positivo en la satisfacción y el desempeño de los servidores.

El subfactor "Herramientas" obtuvo una puntuación de 1,68%, lo que indicó una

percepción relativamente baja sobre la adecuación y disponibilidad de los recursos necesarios para realizar el trabajo de manera eficiente. Este aspecto se identificó como un área de oportunidad importante, dado que la falta de herramientas adecuadas puede afectar directamente la productividad y la satisfacción laboral.

Al analizar los resultados de manera holística, se observará una interconexión entre los diferentes componentes y subfactores. Por ejemplo, la baja puntuación en "Adaptación al cambio" dentro del componente Compromiso podría estar relacionada con las calificaciones moderadas en subfactores de Liderazgo como "Comunicación" (2,06%) y "Participación" (1,72%). Esto sugiere que la resistencia al cambio podría estar vinculada a deficiencias en la comunicación de los objetivos y la inclusión de los servidores en los procesos de toma de decisiones. Asimismo, la relativa fortaleza en "Orientación a resultados" contrastó con las bajas calificación en "Cumplimiento" y "Organización", lo que planteó interrogantes sobre la eficacia de los procesos y estructuras organizacionales para apoyar el logro de objetivos.

Los resultados también revelaron una discrepancia interesante entre el alto "Sentido de pertenencia" y las evaluaciones más bajas en subfactores como "Equidad" (1,68%) y "Reconocimiento" (1,66%). Esto sugirió que, a pesar de sentirse identificados con la institución, los servidores percibirían deficiencias en el trato equitativo y en el reconocimiento de sus contribuciones, aspectos que podrían afectar negativamente su motivación y compromiso a largo plazo. En el componente de Entorno del Trabajo, la puntuación relativamente alta en "Equilibrio persona-trabajo" contrastó con las calificaciones más bajas en aspectos físicos y de recursos. Esto planteó la posibilidad de que la flexibilidad o las políticas de conciliación estuvieran compensando, hasta

cierto punto, las deficiencias en otros aspectos del entorno laboral.

Los resultados de este estudio tuvieron implicaciones significativas tanto en el ámbito práctico como en el teórico. Desde una perspectiva práctica, proporcionaron una base sólida y detallada para el diseño e implementación de estrategias de mejora focalizadas. La identificación clara de las áreas de fortaleza y debilidad permitió al grupo investigador elaborar una propuesta de estrategias priorizando sus esfuerzos y recursos en los aspectos más críticos del clima laboral, como la adaptación al cambio, el cumplimiento de normas y la mejora de las herramientas de trabajo. Asimismo, los resultados subrayaron la necesidad de un enfoque integral en la gestión del clima laboral, considerando la interrelación entre los diferentes componentes y subfactores.

Desde una perspectiva teórica, estos hallazgos contribuyen a la comprensión de las dinámicas del clima laboral en instituciones públicas descentralizadas en Ecuador. El estudio resaltó la importancia de factores como el liderazgo orientado a resultados y el sentido de pertenencia en la construcción de un ambiente laboral positivo, incluso en contextos donde otros aspectos del clima laboral pueden ser deficientes. Además, los resultados plantearon interrogantes interesantes sobre la relación entre el compromiso organizacional y la resistencia al cambio en el sector público, sugiriendo la necesidad de investigaciones más profundas en esta área.

Además, basándose en estos hallazgos, el equipo de investigación propuso una serie de estrategias orientadas a abordar los desafíos identificados en cada componente:

Para mejorar el Liderazgo, se sugiere:

- Implementar programas de participación y comunicación interna. Promover la capacitación y el desarrollo personal.

- Fomentar una cultura organizacional orientada al aprendizaje y la colaboración. Establecer indicadores claves de rendimiento y sistemas de seguimiento.
- Implementar un sistema de comunicación interna efectiva.

Para fortalecer el Compromiso, se propuso:

- Crear espacios de diálogo para abordar los cambios organizacionales. Promover una cultura de colaboración y trabajo en equipo.
- Ofrecer programas de desarrollo profesional y aprendizaje continuo. Fomentar un entorno que impulse la iniciativa y la creatividad.
- Implementar programas de equidad y diversidad.

Para optimizar el Entorno del Trabajo, se recomienda:

- Implementar programas de mantenimiento de las instalaciones. Crear espacios de descanso y entretenimiento.
- Establecer programas de seguridad y salud ocupacional.
- Integrar herramientas digitales para mejorar la eficiencia y colaboración.

Estas estrategias se diseñaron con el objetivo de cerrar la brecha identificada y mejorar significativamente el clima laboral en la institución. La investigación demostró ser una herramienta valiosa para identificar las áreas críticas que requerirían atención y proporcionar una base sólida para la toma de decisiones estratégicas en la gestión del talento humano de la institución. El enfoque integral del estudio, a incluir múltiples componentes y subfactores del clima laboral, permitió obtener una visión holística de la situación y desarrollar estrategias específicas y orientadas a resultados. Se demostró una experiencia exitosa que no solo proporcionó información crucial sobre el estado actual del clima laboral, sino que trazó un mapa de ruta claro para las mejoras futuras. La investigación demostró el valor de la evaluación sistemática del clima laboral



como una herramienta esencial para la gestión estratégica de recursos humanos en el sector público, destacando su potencial para impulsar la eficiencia, la satisfacción laboral y, la calidad del servicio público.

### Discusión

El Indicador de Clima Laboral (ICL) de 49,10% obtenido en la institución, que la sitúa en un nivel "regular", es consistente con los desafíos identificados en estudios previos sobre la gestión del clima organizacional en entidades públicas. Por ejemplo, Pedraza (2020) señala que las instituciones públicas a menudo enfrentan retos particulares en la creación de ambientes laborales positivos debido a estructuras jerárquicas rígidas y procesos burocráticos que pueden inhibir la innovación y la participación activa de los empleados. La baja puntuación en el subfactor de Participación (1,72%) dentro del componente de Liderazgo refleja una problemática común en las organizaciones gubernamentales. Chiang et al. (2019) argumentan que la falta de participación de los empleados en la toma de decisiones puede llevar a una disminución en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Este hallazgo subraya la necesidad de implementar prácticas de liderazgo más inclusivas y participativas, como las propuestas de Díaz et al. (2021), quienes demuestran que el liderazgo transformacional puede mejorar significativamente la percepción del clima laboral en las instituciones públicas.

El bajo puntaje en Organización (1,63%) y Cumplimiento (1,46%) sugiere deficiencias en la estructura y los procesos internos de la institución. Estos resultados se alinean con las observaciones de Berberoglu (2018), quien enfatiza la importancia de una estructura organizacional clara y procesos bien definidos para un clima laboral positivo. La

implementación de sistemas de gestión por objetivos y la clarificación de roles y responsabilidades, como sugieren Kuenzi y Schminke (2019), podrían ser estrategias efectivas para abordar estas deficiencias. La baja puntuación en Independencia (1,70%) refleja una tendencia hacia la centralización excesiva en la toma de decisiones, un problema común en las instituciones públicas según Demircioglu y Audretsch (2019). Estos autores argumentan que fomentar la autonomía y el empoderamiento de los colaboradores no solo mejora el clima laboral, sino que también promueve la innovación en el sector público.

En el componente de Compromiso, la puntuación extremadamente baja en Adaptación al cambio (0,92%) es particularmente preocupante. Este resultado se alinea con las observaciones de Fernández et al. (2020), quienes destacan la resistencia al cambio como uno de los principales obstáculos para la modernización del sector público. La implementación de estrategias de gestión del cambio, como las propuestas por Kotter y Schlesinger (2018), podría ser crucial para mejorar este aspecto. La baja puntuación en Reciprocidad (1,63%) y Reconocimiento (1,66%) sugiere una falta de sistemas efectivos de recompensa y reconocimiento en la institución. Esto es consistente con los hallazgos de Amah y Nwuche (2019), quienes argumentan que los sistemas de reconocimiento inadecuados pueden llevar a una disminución en la motivación y el compromiso de los empleados. La implementación de programas de reconocimiento más robustos y equitativos, como los descritos por Hurtado et al. (2021), podría ser una estrategia efectiva para mejorar estos aspectos del clima laboral.

El bajo puntaje en Desarrollo (1,42%) indica una falta de oportunidades de crecimiento profesional, un problema común en el sector público, según Velezmoro y

Solorzano (2022). Estos autores argumentan que las oportunidades de desarrollo profesional son cruciales para mantener un alto nivel de compromiso y satisfacción laboral entre los empleados públicos. La implementación de programas de desarrollo de carrera y aprendizaje continuo, como los propuestos por Prysmakova y Vandenabeele (2020), podría ser una estrategia efectiva para abordar esta deficiencia. En cuanto al Entorno del Trabajo, las evaluaciones relativamente bajas en Condiciones físicas y humanas (1,98%) y Herramientas (1,68%) sugieren la necesidad de mejorar el ambiente físico de trabajo y proporcionar recursos adecuados. Estos hallazgos son consistentes con los de Yusoff et al. (2019), quienes enfatizan la importancia del entorno físico y los recursos adecuados para la satisfacción laboral y la productividad. La inversión en mejoras de infraestructura y tecnología, como sugieren Santos y Damke (2021), podría tener un impacto significativo en la percepción del clima laboral.

La brecha significativa del 40,89% entre el ICL obtenido y el nivel considerado como "Excelente" (90,01%) subraya la magnitud de las mejoras que esta institución requiere necesarias. Este hallazgo está en línea con las observaciones de Schneider et al. (2019), quienes argumentan que las mejoras en el clima laboral requieren intervenciones sostenidas y multifacéticas. Las estrategias propuestas para abordar estos desafíos se alinean con las mejores prácticas identificadas en la literatura reciente. Por ejemplo, la implementación de programas de participación y comunicación interna, como se sugiere para mejorar el componente de Liderazgo, es respaldada por los hallazgos de Cen et al. (2019), quienes demuestran que la comunicación interna efectiva está positivamente correlacionada con un mejor clima organizacional.

La propuesta de promover una cultura de colaboración y trabajo en equipo para

fortalecer el Compromiso se alinea con las recomendaciones de Tseng et al. (2019), quienes argumentan que las culturas colaborativas fomentan la innovación y mejoran la satisfacción laboral en el sector público. Las estrategias para optimizar el Entorno del Trabajo, como la implementación de programas de mantenimiento de instalaciones y la integración de herramientas digitales, son consistentes con las recomendaciones de Raziq y Maulabakhsh (2020), quienes enfatizan la importancia de un entorno de trabajo físico y tecnológico para la satisfacción laboral y el rendimiento adecuado.

Es importante reconocer ciertas limitaciones inherentes a este estudio. En primer lugar, al centrarse en una única institución (el GAD Provincial de Bolívar), los resultados pueden no ser completamente generalizables a otras entidades gubernamentales o contextos organizacionales. Además, el uso de un instrumento de autoinforme para medir el clima laboral podría estar sujeto a sesgos de deseabilidad social, donde los participantes podrían haber respondido de manera que se percibiera más favorable. La naturaleza transversal del estudio también limita nuestra capacidad para establecer relaciones causales entre las variables examinadas. Por último, aunque se tomaron medidas para garantizar la representatividad de la muestra, es posible que ciertos grupos o departamentos dentro de la institución hayan estado subrepresentados, lo que podría haber influido en los resultados obtenidos. Futuros estudios podrían abordar estas limitaciones mediante el uso de diseños longitudinales, la inclusión de múltiples instituciones para comparación, y la incorporación de métodos mixtos que combinen datos cuantitativos y cualitativos para una comprensión más profunda del clima laboral en el sector

público.

### **Conclusiones**

En relación con el objetivo principal de medir el clima laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar, se logró obtener un Indicador de Clima Laboral (ICL) de 49,10%, situando a la institución en un nivel "Regular". Este resultado cumple con el objetivo planteado y proporciona una base cuantitativa para la evaluación del clima organizacional. Se identificó una significativa resistencia al cambio, evidenciada por la puntuación extremadamente baja en "Adaptación al cambio" (0,92%). Este hallazgo sugiere la necesidad de incorporar estrategias específicas de gestión del cambio en

cualquier iniciativa de mejora del clima laboral, especialmente a través de la educación y capacitación de los trabajadores.

La amplia diferencia existente entre el Índice de Clima Laboral obtenido y el nivel óptimo sugiere que se requieren intervenciones educativas sostenidas, enfocadas no solo en la optimización de las condiciones físicas del entorno laboral, sino también en el fortalecimiento de las relaciones humanas y la implementación de herramientas digitales adecuadas para mejorar la eficiencia y satisfacción de los empleados.

## Referencias

- Amah, O.E., & Nwuche, C.A. (2019). Reconocimiento y comportamiento de ciudadanía organizacional: un análisis de mediación moderado. *Revista Internacional de Estudios de Recursos Humanos*, 9(4), 1-18.
- Berberoglu, A. (2018). Impacto del clima organizacional en el compromiso organizacional y el desempeño organizacional percibido: evidencia empírica de hospitales públicos. *Investigación de servicios de salud de BMC*, 18(1), 399.
- Cen April, Y., Linjuan, R.M., & Ferguson, M.A. (2019). Creación de una cultura emocional positiva: efecto de la comunicación interna e impacto en las conductas de apoyo de los empleados. *Revisión de Relaciones Públicas*, 45(3), 101764. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.012>
- Chiang, M.M., Heredia, S.A., & Santamaría, EJ (2019). Clima organizacional y salud psicológica: una dualidad organizacional. *Dimensión Empresarial*, 15(1), 63-76.
- Chiavenato, I. (2019). Administración de Recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. México. Mc Graw-Hill Interamericana.
- Demircioglu, M.A., & Audretsch, D.B. (2019). Innovación del sector público: el efecto de las universidades. *Revista de Transferencia de Tecnología*, 44(2), 596-614.
- Díaz-Fúnez, P.A., Mañas-Rodríguez, M.A., Pecino-Medina, V., Salvador-Ferrer, C.M., & Llopis-Marín, J.M. (2021). Liderazgo transformacional y potencia grupal en organizaciones públicas. *Revista Internacional de Investigación Ambiental y Salud Pública*, 18(2), 824.
- Fernández-Arias, M.P., Rodríguez-Sánchez, J.L., & Dolores Sánchez-Cabezudo, S. (2020). Gestión del cambio organizacional en organizaciones públicas: una revisión de la literatura. *Revista Internacional de Administración Pública*, 43(10), 878-890.

Hernández-Junco, V., & Rojas, M. (2019). Clima laboral y su impacto en el desempeño de

Revista Científica Hallazgos21. ISSN 2528-7915. **Indexada en DIALNET PLUS, REDIB y LATINDEX Catálogo 2.0.**

Periodicidad: cuatrimestral (marzo, julio, noviembre).

Director: José Suárez Lezcano. Teléfono: (593)(6) 2721459, extensión: 163.

Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Esmeraldas. Calle Espejo, Subida a Santa Cruz, Esmeraldas. CP 08 01 00 65. Email: [revista.hallazgos21@pucese.edu.ec](mailto:revista.hallazgos21@pucese.edu.ec).

los servidores públicos. *Revista Iberoamericana de Psicología Organizacional*, 38(1), 1-24. <https://doi.org/10.33881/2019.idp.17>

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Interamericana.

Hurtado, L.K., Muñoz, J.C., & Quiñones, M. (2021). Prácticas de reconocimiento y desempeño de los empleados en organizaciones del sector público. *SABIO Abierto*, 11(1), 2158244021990169.

Kotter, J.P., & Schlesinger, L.A. (2018). Elegir estrategias para el cambio. En: Manual del gerente de Harvard. *Business Review*, 217-234.

Kuenzi, M., & Schminke, M. (2019). ¿Una literatura fragmentada? Una revisión, marco y agenda de investigación para la investigación del clima laboral organizacional. *Revista de Gestión*, 45(1), 1-32.

Pedraza, N.A. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30(76), 9-24.

Pérez-Zapata, J., García-Solarte, M., & Sánchez-Vásquez, L. (2018). Teoría de las necesidades de Maslow y su relación con el clima laboral en instituciones públicas. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 28(66), 1-20. <https://doi.org/10.15446/innovation.v28n66.71623>

Prysmakova, P., & Vandenabeele, W. (2020). Disfrutar del trabajo policial: experiencias de amor por el trabajo en la policía federal belga. *Policía y sociedad*, 30(6), 605-620.

Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2020). Impacto del ambiente de trabajo en la satisfacción laboral. *Procedia Economía y Finanzas* (23), 717-725.

Sánchez-Gómez, M., Hernández-Márquez, J., & Torres-Muñoz, E. (2020). Clima laboral en instituciones públicas: un enfoque desde la teoría de los dos factores de Herzberg. *Revista de Administración Pública*, 55(2), 1-18. <https://doi.org/10.18568/rap.v55i2.789>

Santos, L. C., & Damke, E. J. (2021). Sistemas de control estratégico y compromiso

organizacional: un estudio en una empresa pública del sector eléctrico. *Revista de Ciencias de la Gestión*, 23 (59), 42–62. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2021.e74169>

Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M.A. (2019). Clima y cultura organizacional: Reflexiones sobre la historia de los constructos en la Revista de Psicología Aplicada. *Revista de Psicología Aplicada*, 102(3), 468.

Tseng, F.C., Huang, M.H., & Chen, D.Z. (2019). Factores de colaboración universidad-industria que afectan el desempeño de la innovación universitaria. *Revista de Transferencia de Tecnología*, 44(3), 696-722.

Velezmoro Montes, Y. W., & Solorzano Zavala, J. R. (2022). Influencia del compromiso organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de una unidad clínico forense de Lima, 2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 3826-3867. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i5.3361](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3361)

Yusoff, Y.M., Ramayah, T., & Ibrahim, H. (2019). Desarrollo y validación de una medida multinivel para el bienestar en el lugar de trabajo: un estudio de Malasia. *Calidad y cantidad*, 53(1), 459-480.