



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Título:

**CLIMA ORGANIZACIONAL E INFLUENCIA EN LA CALIDAD
DE SERVICIOS A LOS USUARIOS DE LA COORDINACIÓN
ZONAL DE EDUCACIÓN ZONA 3.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN MODALIDAD: DE INFORME
DE INVESTIGACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

AUTORA: Dra. Marisol del Carmen Córdova Moya

TUTOR: PhD. César Andrés Guerrero Velástegui

LA LIBERTAD – ECUADOR

2025

DEDICATORIA

A Dios, por guiarme en cada paso de este viaje académico, por darme la fortaleza y el entendimiento para perseverar en este logro. A mi esposo, a mis tres hijas y a mis padres, ya que su amor, paciencia, comprensión y apoyo han sido la base para no claudicar. Gracias por ser un pilar de fortaleza y permitirme ser un ejemplo para ustedes y demostrar que la edad no es una barrera para seguir aprendiendo. Este logro los dedico a todos ustedes que son mi más hermoso tesoro.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por las bendiciones recibidas, a mi familia por su apoyo incondicional, a mis compañeros de la Coordinación Zonal de Educación Zona3 y autoridades que me dieron su tiempo y su cooperación para ayudarme en mi investigación, sin ellos nunca hubiera podido concluir con este trabajo de investigación.

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del trabajo de investigación **CLIMA ORGANIZACIONAL E INFLUENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIOS A LOS USUARIOS DE LA COORDINACIÓN ZONAL DE EDUCACIÓN ZONA 3**, bajo la modalidad de titulación Informe de Investigación, elaborado por la maestrante Dra. Marisol del Carmen Córdova Moya, de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, SEXTA COHORTE, de la UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA, previo a la obtención del Título de MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, SEXTA COHORTE, me permito declarar que luego de haber orientado, dirigido científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual lo apruebo en todas sus partes.

Atentamente,

PhD. César Andrés Guerrero Velástegui

TUTOR

FIRMAS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Mgtr. María García García

COORDINADORA DEL PROGRAMA

PhD. César Guerrero Velástegui

TUTOR

PhD. Carmita Álvarez Santana

DOCENTE ESPECIALISTA

PhD. Myriam Sarabia Molina

DOCENTE ESPECIALISTA

Ab. María Rivera González Mgtr,

SECRETARIO GENERAL UPSE

DECLARACIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, MARISOL DEL CARMEN CÓRDOVA MOYA, autorizo a la Universidad Estatal Península de Santa Elena, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los derechos en líneas patrimoniales de informe de investigación con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este artículo académico dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Santa Elena, a los 24 días de marzo de 2025

Dra. Marisol del Carmen Córdova Moya

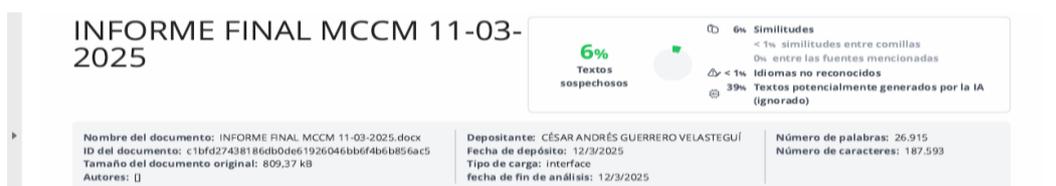
AUTOR

CC. 1802469617

CERTIFICADO ANTIPLAGIO

En mi calidad de tutor del trabajo de investigación CLIMA ORGANIZACIONAL E INFLUENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIOS A LOS USUARIOS DE LA COORDINACIÓN ZONAL DE EDUCACIÓN ZONA 3, bajo la modalidad de titulación Informe de Investigación, elaborado por la maestrante Dra. Marisol del Carmen Córdova Moya, de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, SEXTA COHORTE, de la UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA, previo a la obtención del Título de MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, SEXTA COHORTE, me permito declarar que luego de haber orientado, dirigido científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual lo apruebo en todas sus partes.

Se adjunta el informe de plagio del sistema respectivo; equivalente al 6%.



PhD. César Andrés Guerrero Velástegui

CC. 1803101243

TUTOR

Índice General

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO.....	II
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	III
INDICE GENERAL.....	VII
INDICE DE TABLAS.....	X
INDICE DE FIGURAS.....	XI
RESUMEN.....	XII
ABSTRACT.....	XIII
Introducción.....	1
ii. Planteamiento del Problema.....	1
iii. Formulación del Problema.....	3
iv. Justificación.....	3
v. Objetivo General y Específicos.....	5
v.i. Objetivo general.....	5
v.ii. Objetivos específicos.....	5
vi. Hipotético.....	5
CAPITULO I. MARCO TEÓRICO.....	6
1.1 Antecedentes de la investigación.....	8
1.2 Variable Independiente: Clima Organizacional.....	11
1.2.1 El origen y el enfoque del clima organizacional.....	11
1.2.1.1Evolución.....	histórica
.....	11
1.2.1.2Enfoques.....	y
.....	escuelas
.....	14

1.2.1.3Precusores	destacados
.....	16
1.2.2 El clima organizacional y su conceptualización.....	18
1.2.3 La importancia del clima organizacional	21
1.2.3.1 Elementos constitutivos del clima organizacional	22
1.2.3.2 Impacto en el desempeño laboral	23
1.2.3.3 Influencia en la satisfacción de los colaboradores	25
1.2.4 Diferencias entre clima y cultura organizacional	26
1.2.5 Perspectivas contemporáneas del clima organizacional.....	27
1.2.6 Los tipos de clima organizacional según Likert.....	28
1.2.7 Aplicaciones prácticas de la teoría de Likert en las organizaciones actuales.....	29
1.2.8 La medición del clima organizacional.....	31
1.2.9 Las dimensiones del clima organizacional	31
1.3 Variable Dependiente: Calidad de Servicios.....	37
1.3.1 El origen de la calidad.....	37
1.3.2 La calidad de servicio y su conceptualización.....	38
1.3.3 La calidad del servicio y su importancia	41
1.3.4 Medición de la calidad del servicio	42
1.3.5 Dimensiones en la calidad del servicio	42
CAPITULO II. METODOLOGÍA	47
2.1 Enfoque de la investigación	47
2.2. Nivel o tipo de investigación	48
2.3. Población y Muestra	49
2.4. Técnicas e instrumentos de investigación.....	50
2.5. Procesamiento de la información.....	52
CAPITULO III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	55
3.1. Situación actual referente a la gestión del clima organizacional y calidad del servicio en la Coordinación Zonal de Educación Zona 3.....	58

3.2. Relación entre clima organizacional y calidad de servicio a los usuarios de la Coordinación Zonal de Educación Zona 3.....	64
3.3. Prueba de correlación entre las percepciones de atención de los funcionarios y el clima organizacional.....	66
3.4. Conclusión general del análisis de variables	69
3.5. Discusión de resultados	71
3.5. Propuesta.....	73
Referencias Bibliográficas	96
Anexos	108
Anexo 1: Carta Aval	108
Anexo 2: Cronograma de actividades	109
Anexo 3: Encuesta del Clima Organizacional a los funcionarios.....	110
Anexo 4: Encuesta de la Calidad de los Servicios a los usuarios.....	111
Anexo 5: Encuesta del Clima Organizacional y la Calidad de los Servicios a los funcionarios.	112
Anexo 6: Base Legal.....	118
Anexo 7: Matriz de Operacionalización de Variables	122

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Dimensiones y atributos del Clima organizacional	35
Tabla 2. Variables, componentes y dimensión de la cultura organizacional.....	36
Tabla 3. Filosofías y Teorías de la Calidad	37
Tabla 4. Dimensiones y atributos de la calidad de servicio.....	44
Tabla 5. Elementos y dimensiones de la calidad de servicio	45
Tabla 6. Análisis de fiabilidad de los instrumentos.....	55
Tabla 7. Tipos de usuarios.....	57
Tabla 8. Análisis de las dimensiones del Clima Laboral.....	58
Tabla 9. Variables de calidad de servicio	62
Tabla 10. Pruebas de normalidad	64
Tabla 11. Correlaciones entre variables y sus dimensiones (Rho de Spearman)	65
Tabla 12. Correlaciones en el Clima Organizacional Calidad del Servicio (Funcionarios)	66
Tabla 13. Prueba de rangos de Wilcoxon	68
Tabla 14. Prueba de Wilcoxon	68

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Medidas de tendencia central de dimensiones de Clima Laboral	59
Figura 2. Niveles de Clima Laboral	60
Figura 3. Medidas de tendencia central de dimensiones de Clima Laboral	61
Figura 4. Medidas de tendencia central en la variable calidad de servicio	62
Figura 5. Niveles de calidad de servicio percibido	63
Figura 6. Dispersión de puntos de la Calidad de Servicio y Clima Organizacional (Funcionarios).	67
Figura 7. Programa de alienación estratégica del servicio	75
Figura 8. Ciclo de implementación del programa	77
Figura 9. Sistema de retroalimentación	78
Figura 10. Modelo de interacción entre componentes	80

RESUMEN

Esta investigación analiza la relación entre el clima organizacional y la calidad de servicio en la Coordinación Zonal de Educación Zona 3 de Ecuador, que atiende a las provincias de Cotopaxi, Chimborazo, Pastaza y Tungurahua. El estudio surge de la necesidad de comprender cómo el ambiente laboral influye en la prestación de servicios educativos, especialmente en zonas de difícil acceso. Se realizó una investigación cuantitativa, descriptiva y correlacional con una muestra de 50 funcionarios y 60 usuarios. Los datos se recolectaron mediante cuestionarios basados en las normativas del Ministerio de Trabajo ecuatoriano, evaluando componentes del clima organizacional (liderazgo, compromiso y entorno del trabajo) y dimensiones de la calidad de servicio (elementos tangibles e intangibles). Los resultados revelaron una dicotomía significativa: desde la perspectiva de los funcionarios existe una correlación positiva fuerte ($r = 0.877$, $p < 0.01$) entre el clima organizacional y la calidad del servicio, mientras que desde la perspectiva de los usuarios se encontraron correlaciones negativas débiles (entre -0.146 y -0.223) no significativas estadísticamente. El análisis detallado mostró que el 38% de los funcionarios percibe un clima laboral alto, mientras que el 38.3% de los usuarios califica la calidad del servicio como alta. La prueba de Wilcoxon identificó diferencias significativas ($p = 0.033$) entre ambas percepciones, evidenciando una brecha entre la autopercepción de los funcionarios y la experiencia real de los usuarios. Esta investigación concluye que existe una desalineación entre las percepciones internas y externas del servicio, sugiriendo la necesidad de implementar estrategias que mejoren la traducción de un buen clima organizacional en una mejor experiencia de servicio para los usuarios, incluyendo la revisión de estándares de servicio, mejora de canales de comunicación y desarrollo de programas de capacitación enfocados en las necesidades de los usuarios.

Palabras clave: Clima laboral, calidad de servicio, administración pública, gestión de la educación, satisfacción en el trabajo.

ABSTRACT

This research analyzes the relationship between organizational climate and service quality in the Zonal Education Coordination Zone 3 of Ecuador, which serves the provinces of Cotopaxi, Chimborazo, Pastaza, and Tungurahua. The study arises from the need to understand how the work environment influences the provision of educational services, especially in hard-to-reach areas. A quantitative, descriptive, and correlational investigation was conducted with a sample of 50 officials and 60 users. Data was collected through questionnaires based on Ecuadorian Ministry of Labor regulations, evaluating organizational climate components (leadership, commitment, and work environment) and service quality dimensions (tangible and intangible elements). The results revealed a significant dichotomy: from the officials' perspective, there is a strong positive correlation ($r = 0.877$, $p < 0.01$) between organizational climate and service quality, while from the users' perspective, weak negative correlations (between -0.146 and -0.223) were found, which were not statistically significant. Detailed analysis showed that 38% of officials perceive a high work climate, while 38.3% of users rate service quality as high. The Wilcoxon test identified significant differences ($p = 0.033$) between both perceptions, evidencing a gap between officials' self-perception and users' actual experience. This research concludes that there is a misalignment between internal and external service perceptions, suggesting the need to implement strategies that improve the translation of a good organizational climate into a better service experience for users, including the revision of service standards, improvement of communication channels, and development of training programs focused on user needs.

Keywords: Work environment, quality of service, public administration, educational management, job satisfaction. CopyRetryClaude can make mistakes. Please double-check responses.

Introducción

El clima organizacional es un factor determinante en el desempeño de las instituciones públicas, ya que influye directamente en la motivación, el compromiso y la productividad de los servidores. Un ambiente laboral positivo, caracterizado por un liderazgo efectivo, relaciones interpersonales saludables y condiciones de trabajo adecuadas, fomenta una mayor satisfacción y sentido de pertenencia en los empleados. Dando como resultado una mayor disposición para atender a los usuarios con eficiencia, cortesía y diligencia, lo que impacta directamente en la percepción y la confianza en la ciudadanía.

En tanto que, un clima organizacional negativo, marcado por la falta de comunicación, escaso reconocimiento y alta rotación de personal, puede generar desmotivación y afectar la calidad del servicio, incrementando el riesgo de respuestas burocráticas ineficientes, tiempos prolongados de atención y deficiencias en la solución de problemas. Es por ello que, la evaluación y mejora continua del clima laboral, a través de herramientas como la Norma Técnica MDT-2018-0138, resulta fundamental para fortalecer la calidad del servicio público y garantizar una administración más efectiva y centrada en el bienestar de los ciudadanos. Es por eso que se plantea la presente investigación que lleva por título “Clima Organizacional e Influencia en la Calidad de Servicios a los Usuarios de la Coordinación Zonal de Educación Zona 3”.

ii. Planteamiento del Problema

El proceso de desarrollo que se enfrenta a nivel mundial, producto de la globalización, se caracteriza por un estado permanente de cambio y transformación, que busca mayor eficiencia en las organizaciones y la satisfacción de sus clientes, para este

estudio se consideró estudios de investigación a nivel mundial, latinoamericano y dos a nivel de país.

A nivel internacional, la investigación del clima organizacional en la calidad de servicios ofrecidos a la comunidad por la Universidad Nacional de Pilar, concluye que el clima organizacional es un referente para las organizaciones, que buscan incrementar los niveles de productividad, prestando mayor consideración al personal; donde el bienestar en las personas y la motivación que tengan son los pilares básicos para ser productivos, basados en la eficiencia y eficacia (Corrales, 2022).

Así también, la investigación documental realizada a 83 estudios teóricos y empíricos publicados en los países Latinoamericanos a las variables clima organizacional y calidad de los servicios públicos de salud, concluye que los aspectos vinculados al ambiente de trabajo, como: motivación, liderazgo y satisfacción del personal, tienen una relación directa en la calidad de los servicios públicos de salud (Bernal González et al., 2015).

A nivel de Ecuador se han realizado varias investigaciones sobre clima organizacional y calidad en el servicio por ejemplo el realizado a la Agencia del Registro Civil Latacunga donde los resultados de los usuarios son positivos con relación a la atención que reciben, gracias a la empatía, disponibilidad, conocimiento, tecnología, servicio y comunicación (Corrales, 2022). En tanto que el estudio realizado a la Universidad Técnica de Ambato concluye que se debe mejorar el compromiso, la comunicación interna y el reconocimiento para mejorar el clima organizacional a los niveles óptimos y obtener la calidad deseada (Ruales Minango, 2021).

En un contexto de cambio y globalización, las organizaciones buscan constantemente mejorar su eficiencia y la calidad de los servicios que brindan. En este sentido, la

Coordinación Zonal de Educación Zona 3, que tiene como misión administrar el sistema educativo en su jurisdicción, enfrenta el desafío de garantizar servicios educativos de calidad en lugares de difícil acceso de las provincias de Cotopaxi, Chimborazo, Pastaza y Tungurahua. Sin embargo, se han identificado desafíos relacionados con el clima organizacional que afectan el rendimiento del personal y, en consecuencia, la calidad del servicio ofrecido a los usuarios.

Estudios internacionales y nacionales han demostrado que un clima organizacional positivo, caracterizado por una adecuada motivación, liderazgo y satisfacción del personal, tiene un impacto directo en la calidad del servicio. En la Coordinación Zonal de Educación Zona 3, la inestabilidad laboral, alta rotación de personal, el tráfico de influencias para el reclutamiento de personal, la falta de condiciones laborales adecuadas, la sobrecarga de trabajo y la falta de reconocimiento han generado un ambiente de trabajo que podría estar afectando negativamente la atención que se brinda a los usuarios. Para ello es necesario investigar cómo el clima organizacional en esta coordinación influye en la calidad del servicio al usuario, con el fin de proponer estrategias que mejoren el ambiente laboral y optimicen los servicios ofrecidos a la ciudadanía.

iii. Formulación del Problema

¿Cómo influye el clima organizacional en la calidad del servicio prestado por los servidores públicos a los usuarios de la Coordinación Zonal de Educación Zona 3?

iv. Justificación

El Ecuador ha desarrollado varias estrategias para mejorar la eficiencia administrativa, la transparencia y la participación ciudadana, mediante la creación y

ejecución de políticas públicas que ayuden a mejorar la calidad de los servicios en todas las instituciones públicas.

El clima organizacional es un factor decisivo de la calidad de los servicios prestados a los usuarios, ya que un clima organizacional favorable puede mejorar significativamente la motivación y el compromiso de los empleados, lo que conlleva a mejorar la prestación de servicios.

Existen investigaciones que indican que cuando los empleados trabajan en un ambiente que promueve interacciones positivas y apoya su crecimiento profesional, tienen más probabilidades de desempeñarse de manera efectiva y contribuir a la eficiencia general de los servicios prestados. En tanto que un clima organizacional negativo puede acarrear diversos problemas y desafíos como: mala comunicación, falta de colaboración y disminución del desempeño de los empleados, altas tasas de rotación del personal y la insatisfacción de los empleados, afectando la calidad del servicio.

El presente trabajo de investigación busca diagnosticar la situación actual del clima organizacional y su relación en la calidad del servicio que presta la Coordinación de Educación a sus usuarios. Por lo tanto, es importante conocer el clima organizacional que perciben y existe actualmente entre los servidores públicos que laboran en la Coordinación Zonal de Educación Zona 3 y cómo esto afecta en el desempeño de sus funciones, influyendo en la calidad del servicio prestado.

v. Objetivo General y Específicos

v.i. Objetivo general

Analizar como el clima organizacional influye en la calidad de los servicios que prestan los funcionarios de la Coordinación Zonal de Educación Zona 3 a los usuarios.

v.ii. Objetivos específicos

- Fundamentar de manera teórica las variables de clima organizacional y la calidad del servicio.
- Caracterizar la situación actual referente a la gestión del clima organizacional y calidad del servicio en la Coordinación Zonal de Educación Zona 3.
- Determinar la relación entre clima organizacional y calidad de servicio a los usuarios de la Coordinación Zonal de Educación Zona 3, que permita recomendar acciones para su mejora.

vi. Hipotético

El clima organizacional de la Coordinación Zonal de Educación Zona 3, influye en la calidad de los servicios que presta a los usuarios.

CAPITULO I. MARCO TEÓRICO

El Ministerio de Educación es la entidad rectora del sistema educativo en Ecuador, encargada de formular, implementar y evaluar políticas públicas para garantizar el acceso, calidad y equidad en la educación desde inicial hasta bachillerato, promoviendo el desarrollo integral de los estudiantes y fortaleciendo la formación docente, la infraestructura escolar y la innovación, su misión es:

Garantizar el acceso y calidad de la educación inicial, básica y bachillerato a los y las habitantes del territorio nacional, mediante la formación integral, holística e inclusiva de niños, niñas, jóvenes y adultos, tomando en cuenta la interculturalidad, la plurinacionalidad, las lenguas ancestrales y género desde un enfoque de derechos y deberes para fortalecer el desarrollo social, económico y cultural, el ejercicio de la ciudadanía y la unidad en la diversidad de la sociedad ecuatoriana. (Ministerio de Educación, 2019, art. 1)

Dentro de su estructura territorial, el Ministerio de Educación se organiza en zonas administrativas para una gestión descentralizada y eficiente. La Coordinación Zonal de Educación Zona 3 es una de estas unidades territoriales y abarca las provincias de Chimborazo, Cotopaxi, Pastaza y Tungurahua. Su función principal es implementar las políticas educativas nacionales en el ámbito local, supervisar el correcto funcionamiento de las instituciones educativas y garantizar el cumplimiento de normativas en beneficio de la comunidad estudiantil. Además, realiza capacitaciones a docentes, seguimiento del desempeño escolar y fortalecimiento de programas que promuevan la calidad educativa en la región, siendo su misión:

“Administrar el sistema educativo en el territorio de su jurisdicción y diseñar las estrategias y mecanismos necesarios para asegurar la calidad de los servicios educativos, desarrollar proyectos y programas educativos zonales aprobados por la Autoridad Educativa Nacional y coordinar a los niveles desconcentrados de su territorio”. (Ministerio de Educación, 2019, art. 31)

En este contexto, dentro del ámbito de la administración del sector educativo se han realizado varios estudios con relación al clima laboral y cómo influye en la calidad del servicio educativo, mostrando que un ambiente positivo fomenta un entorno de trabajo más productivo. Para ello se realizó una investigación de los trabajos que abordan estas dos variables, mismos que se presentan a continuación:

De acuerdo a Arano Chávez et al., (2016) el clima organizacional consiste en las características percibidas por los trabajadores, configurando su comprensión en el lugar de trabajo, las cuales pueden afectar el comportamiento y la productividad de los empleados. En tanto que (Palmar & Calimán, 2022) manifiestan que dentro de la organización el potencial humano juega un papel fundamental en la prestación de un servicio de alta calidad, misma que está influenciada por diversos factores internos y externos, incluyendo el empoderamiento y la participación de usuarios tanto internos como externos.

Las dos variables se consideran como una herramienta estratégica para el mejoramiento continuo en la calidad del servicio, a través de estas se podrá detectar los factores que influyen en el clima organizacional como: el desempeño laboral, el estado emocional y la satisfacción de los funcionarios que afectan la calidad del servicio del sector público y por ende la productividad de la institución.

1.1 Antecedentes de la investigación

Una compilación de investigaciones sobre la medición de las variables Clima organizacional y Calidad del servicio muestran hallazgos interesantes entre estos dos constructos. Las investigaciones realizadas en campos como la educación, salud, municipios, etc., muestran cómo se comportan estas variables. Por ejemplo, en el área de la educación un estudio realizado en dos colegios de bachillerato en Durango, México, evaluó la relación entre el clima organizacional y la calidad del servicio, utilizando un modelo de regresión lineal simple; los resultados principales mostraron una alta correlación positiva ($R = 0.864$) entre ambas variables, lo que indica que un clima organizacional favorable mejora significativamente la calidad del servicio. El análisis estadístico reveló que un clima organizacional positivo contribuye significativamente a mejorar la calidad percibida del servicio y concluye que los empleados que trabajan en un ambiente de apoyo y claridad organizacional ofrecen un mejor servicio y mayor satisfacción a los usuarios (Sotelo Asef & Figueroa González, 2017).

Además, investigaciones similares como la realizada a la Universidad Nacional de Pilar en México revela las siguientes percepciones sobre ambas variables. Los trabajadores son conscientes de que el clima organizacional influye directamente en su desempeño, por lo que un ambiente más positivo y de mayor apoyo tiende hacerles más productivos y comprometidos con sus responsabilidades; en tanto que los usuarios (alumnos y comunidad) perciben que la calidad del servicio es elevada, destacando aspectos como la atención y el compromiso de los funcionarios, es decir cuando los empleados se sienten apoyados y valorados, tienden a estar más motivados y dispuestos a brindar un servicio de mayor calidad, generando experiencias positivas para los clientes, en este caso ambas variables son percibidas de manera favorable (Fernández Cristaldo, 2020).

Así también, la investigación realizada a una institución de educación básica en Ecuador analiza la relación entre el clima organizacional y la calidad del servicio educativo utilizando una muestra de 30 estudiantes. Los resultados, obtenidos a través del análisis de correlación de Spearman, mostraron una correlación media positiva ($Rho = 0.463$) entre ambas variables. La mayoría de los estudiantes se mostró satisfecha con el servicio educativo, especialmente en cuanto al desempeño docente, aunque señalaron deficiencias en la atención del personal administrativo. La dimensión de relaciones interpersonales del clima organizacional mostró una correlación media positiva ($Rho = 0.513$) con la calidad del servicio, mientras que las dimensiones: estructura, recompensas e identidad, tuvieron correlaciones positivas más bajas, por lo que se concluye que el clima organizacional influye en la calidad del servicio educativo, siendo especialmente relevante e importante la dimensión de las relaciones entre los miembros de la institución (Espinoza, 2020).

En el área de la salud el estudio realizado al Centro de Salud "Aparicio Pomares" en Huánuco, Perú revela que ambas variables están correlacionadas, lo que implica que un ambiente de trabajo positivo influye directamente en la calidad de la atención brindada por los profesionales de la salud. La investigación muestra que cuando los empleados perciben un ambiente laboral justo, respetuoso y colaborativo, tienden a brindar un mejor servicio. El clima organizacional es un factor clave que afecta tanto la satisfacción de los empleados como la calidad de la atención al paciente, donde la interacción interpersonal es fundamental para la percepción del servicio (Soto Hilario et al., 2022).

En los municipios el estudio realizado en la municipalidad distrital de Chosica, Lima – Perú, con una población y muestra de 90 participantes, se analizó las dos variables y sus dimensiones, determinando una correlación significativa entre diversas dimensiones del clima organizacional y la calidad del servicio. Por ejemplo, la correlación entre estructura y calidad de servicio se obtuvo una relación media y significativa con un $Rho = 0,316$; en otras dimensiones, como la autonomía y las relaciones interpersonales, también mostraron correlaciones significativas

con la calidad del servicio, con valores de Rho de 0.292 y 0.386, respectivamente. Concluyendo que un clima organizacional positivo se asocia con una mayor calidad de servicio, respaldando la hipótesis de que las mejoras en la estructura organizacional pueden conducir a una mayor prestación de servicios (Anchay Huaman, 2021).

Así también, el estudio realizado a la Municipalidad Distrital de Pajarillo, Perú, con una población y muestra de 43 colaboradores, determinó que el 51% de los encuestados calificaron el clima organizacional como regular, lo que indica que existe una percepción intermedia de satisfacción con el ambiente laboral y el 42% consideraron que la calidad del servicio brindada es regular, reflejando una percepción moderada de la atención y los servicios ofrecidos en la municipalidad. En el estudio se concluyó que existe relación significativa entre clima organizacional y calidad de servicio ya que el coeficiente de Pearson fue de 0.983, lo que indica una relación positiva muy fuerte, y el 96.63% del clima organizacional influye directamente en la calidad del servicio (Reátegui Tello, 2022).

Es así que en el estudio realizado por Gonzáles Vásquez et al., (2021) a 15 artículos científicos sobre clima organizacional en el sector público a nivel latinoamericano determina que, “en todas las instituciones hay problemas de insatisfacción, escasa comunicación entre colaboradores, falta de incentivos por parte de los directivos” (p.9); por lo que es necesario buscar estrategias de mejora para el clima organizacional de las instituciones, para alcanzar las metas organizacionales establecidas y elevar su productividad.

1.2 Variable Independiente: Clima Organizacional.

1.2.1 El origen y el enfoque del clima organizacional.

La investigación realizada por Bernal González et al., (2015) hace referencia a Gan (2007) donde manifiesta que el estudio del clima organizacional se remonta a lo efectuado por Elton Mayo entre los años 1927 y 1939 en las factorías Hawthorne de la firma Western Electric, donde enfoca la relevancia de las relaciones interpersonales y variables de percepción como: las condiciones laborales, los sentimientos de los empleados, el sentido de pertenencia y los intereses colectivos, como componentes de la productividad y la satisfacción de los colaboradores.

El clima organizacional tiene sus orígenes desde el año 1939 según los teóricos Lewin, Lippitt y White, quienes abordaban la influencia del clima social; y en 1989 McClelland planteó la teoría de motivación humana haciendo referencia al clima organizacional; sin embargo Kurt Lewin, argumentó que el comportamiento se deriva de la función de las personas en relación al medio ambiente (Meza Barajas, 2017).

1.2.1.1 Evolución histórica

El concepto de clima organizacional ha experimentado una notable evolución a lo largo del tiempo, pasando de ser una idea incipiente dentro de la psicología industrial a convertirse en un elemento clave para la gestión estratégica de las organizaciones. Su desarrollo ha estado influenciado por diferentes enfoques teóricos y por el avance del conocimiento en disciplinas como la psicología organizacional, la sociología y la administración de empresas (Daza Corredor et al., 2021b).

Durante las décadas de 1930 y 1950, el estudio del clima organizacional estaba estrechamente vinculado a la psicología industrial. Kurt Lewin (1939) introdujo la idea de que el comportamiento humano dentro de una organización no es solo resultado de características individuales, sino también del ambiente que lo rodea. Su teoría del campo psicológico sugirió que los empleados perciben el ambiente laboral de diferentes maneras, lo que influye en su rendimiento y satisfacción. Por su parte, Elton Mayo (1949), a través del estudio Hawthorne, demostró que factores sociales y emocionales, como el reconocimiento y la interacción con los compañeros, tienen un impacto mayor en la productividad que las condiciones físicas del trabajo. Estos hallazgos marcaron el inicio para entender el ambiente organizacional como una variable relevante en la gestión empresarial (Bada Quispe et al., 2020).

Durante la década de 1960, el concepto de clima organizacional comenzó a tomar mayor formalidad a través de estudios más estructurados y la integración de modelos teóricos. Rensis Likert (1961, 1967) desarrolló una teoría sobre los sistemas de gestión, en la que identificó cuatro tipos de climas organizacionales, que van desde el autoritario-explotador hasta el participativo-grupal. Su propuesta destacó que las organizaciones con un clima más participativo tienden a contar con empleados más motivados y productivos. De manera simultánea, Litwin y Stringer (1968) llevaron a cabo una investigación en la que identificaron seis dimensiones clave del clima organizacional: estructura, responsabilidad, recompensas, nivel de riesgo, apoyo y estándares de desempeño. Su trabajo permitió comprender cómo la percepción que tienen los empleados sobre estos factores influye en la configuración del clima laboral (Ríos-López et al., 2023).

Durante los años 80 y 90, el estudio del clima organizacional se expandió y comenzó a relacionarse con otros conceptos organizacionales, especialmente con la cultura organizacional. En este periodo, Edgar Schein (1985, 1992) estableció una distinción clara entre ambos términos, señalando que el clima organizacional es una percepción más

superficial y de corto plazo, mientras que la cultura organizacional es un sistema de valores y normas compartidas que se desarrolla a lo largo del tiempo y es más difícil de modificar. De manera complementaria, James y Jones (1974) propusieron la diferenciación entre clima psicológico, entendido como la percepción individual de cada empleado, y clima organizacional, que representa la percepción colectiva dentro de la empresa. En esta etapa también surgieron modelos de medición estandarizados, como el Organizational Climate Questionnaire (OCQ) desarrollado por Litwin y Stringer (1986), el cual permitió evaluar de manera más precisa las condiciones del ambiente laboral (Bada Quispe et al., 2020).

Con el inicio del siglo XXI, el estudio del clima organizacional avanzó hacia enfoques más holísticos y flexibles. Peter Senge (1990) introdujo el concepto de la "organización que aprende", resaltando la importancia de un entorno laboral que promueva la innovación y la mejora continua. Asimismo, la globalización y los avances tecnológicos han transformado la manera en que se percibe el clima organizacional, incorporando factores como el teletrabajo, la diversidad en el equipo de trabajo y la digitalización empresarial. Estudios recientes han evidenciado que un clima organizacional positivo no solo mejora la satisfacción y el rendimiento de los empleados, sino que también fortalece la retención del talento, incrementa la productividad y contribuye a la sostenibilidad de la empresa (Ríos-López et al., 2023).

Actualmente, el estudio del clima organizacional ha incorporado nuevas metodologías y herramientas de medición, como el Great Place to Work Index, que evalúa la percepción de los empleados sobre el ambiente laboral. Además, las investigaciones más recientes han abordado la relación entre clima organizacional y salud mental, considerando factores como: el estrés, el burnout y el bienestar emocional. En este sentido, diversos estudios han demostrado que un clima organizacional positivo está directamente relacionado con la reducción del estrés laboral y con una mayor sensación de compromiso por parte de los empleados (Bada Quispe et al., 2020).

1.2.1.2 Enfoques y escuelas

El estudio del clima organizacional ha sido abordado desde diferentes enfoques teóricos a lo largo del tiempo, lo que ha dado lugar a la aparición de varias escuelas de pensamiento dentro de la psicología organizacional y la administración de empresas. Estas escuelas han surgido como respuesta a la necesidad de comprender cómo el entorno laboral influye en el comportamiento y desempeño de los empleados. A continuación, se presentan los principales enfoques teóricos que han dado forma al concepto de clima organizacional.

El enfoque conductista considera que el clima organizacional es el resultado de los estímulos y respuestas dentro del entorno de trabajo. Este enfoque se basa en las teorías de B.F. Skinner (1953) y en el concepto del condicionamiento operante, donde las acciones de los empleados son moldeadas por los refuerzos positivos o negativos que reciben en su ambiente laboral (Armenteros et al., 2020).

Desde esta perspectiva, el clima organizacional se define en función de los sistemas de recompensas y castigos implementados por la organización. Por ejemplo, un ambiente laboral que fomente la competencia y la individualidad a través de bonificaciones por rendimiento puede generar un clima organizacional orientado a la productividad, pero también puede aumentar la presión y el estrés laboral (Armenteros et al., 2020). Este enfoque ha sido criticado por su visión reduccionista del comportamiento humano, ya que no considera factores emocionales ni la influencia de la cultura organizacional en la percepción del clima laboral.

Mientras que el enfoque estructuralista estudia el clima organizacional a partir de la estructura organizativa, es decir, los niveles jerárquicos, la distribución del poder y las normas que rigen la empresa. Según este enfoque, el clima organizacional está determinado

por factores como la formalidad de los procedimientos, la burocracia y el grado de centralización en la toma de decisiones. Uno de los principales exponentes de este enfoque fue Max Weber (1922), quien analizó cómo las organizaciones burocráticas crean climas organizacionales rígidos o flexibles según la manera en que se estructuran. Posteriormente, Mintzberg (1979) amplió este análisis con su teoría sobre los tipos de estructuras organizacionales y su impacto en el clima laboral. Las organizaciones con una estructura muy rígida y jerárquica suelen generar un clima organizacional basado en la disciplina y el control, mientras que las organizaciones con estructuras más flexibles tienden a fomentar un clima organizacional participativo y colaborativo (Ponce-Ponce & Gómez-García, 2021).

En tanto que el enfoque humanista del clima organizacional surge como una respuesta a la visión mecanicista de los enfoques anteriores. Este modelo, basado en la teoría de Abraham Maslow (1954) sobre la jerarquía de necesidades, destaca la importancia del bienestar emocional y psicológico de los empleados en la percepción del clima laboral. Desde esta perspectiva, un buen clima organizacional no solo depende de la estructura o de los incentivos, sino también del grado de satisfacción de las necesidades humanas dentro del entorno de trabajo. Un ambiente que promueva la confianza, el reconocimiento y la autorrealización generará un clima organizacional más positivo y motivador (Ponce-Ponce & Gómez-García, 2021).

Otro exponente importante de este enfoque fue Douglas McGregor (1960) con su teoría X y Y, la cual sugiere que los estilos de liderazgo afectan significativamente el clima organizacional. Según McGregor, los líderes con una visión de la Teoría Y (basada en la confianza y la autonomía) tienden a generar un clima organizacional más favorable que aquellos con una visión de la Teoría X (basada en el control y la supervisión estricta) (Ponce-Ponce & Gómez-García, 2021).

Mientras que el enfoque sistémico considera que el clima organizacional es el resultado de múltiples factores interconectados dentro de la organización. Este modelo fue desarrollado por Peter Senge (1990) en su teoría de la "organización que aprende", la cual sostiene que las empresas deben adaptarse y evolucionar continuamente para mejorar su clima organizacional. Desde esta perspectiva, el clima organizacional no es un fenómeno aislado, sino que está influenciado por la cultura de la empresa, la estructura organizativa, el liderazgo, las relaciones interpersonales y los factores externos. Además, este enfoque destaca la importancia de la innovación y el aprendizaje organizacional como elementos clave para mantener un clima laboral positivo en un mundo en constante cambio (Ríos-López et al., 2023).

1.2.1.3 Precursores destacados

El estudio del clima organizacional ha sido influenciado por diversos investigadores a lo largo de la historia, quienes han desarrollado modelos teóricos y metodologías para comprender mejor este fenómeno. Entre los principales precursores y autores destacados, se encuentran figuras de la psicología organizacional, la administración y la sociología, cuyos aportes han sido fundamentales para la evolución del concepto.

Kurt Lewin, psicólogo alemán considerado el fundador de la psicología social moderna, fue reconocido como uno de los pioneros en el análisis del comportamiento humano en entornos organizacionales. En 1939, introdujo el concepto de atmósfera social y formuló la Teoría del Campo, la cual plantea que el comportamiento humano surge de la interacción entre las personas y su entorno. En el ámbito organizacional, Lewin argumentó que el clima laboral no depende únicamente de las políticas empresariales, sino también de cómo los empleados las perciben. Su enfoque ha servido como base para comprender de qué manera el ambiente de trabajo influye en la conducta y la motivación de los colaboradores. Asimismo, clasificó los estilos de liderazgo en tres categorías: autocrático, democrático y

laissez-faire, señalando que cada uno impacta de manera distinta el clima organizacional. Por ejemplo, el liderazgo autocrático suele generar un entorno rígido con baja motivación, mientras que el liderazgo democrático propicia un ambiente más participativo y colaborativo (Daza Corredor et al., 2021b).

El sociólogo y psicólogo organizacional Rensis Likert realizó importantes investigaciones sobre la relación entre el liderazgo, la motivación y el clima organizacional. En 1961, propuso un modelo de sistemas organizacionales que describía cuatro tipos de climas organizacionales según el estilo de gestión predominante en una empresa. El trabajo de Likert demostró que las organizaciones con un clima organizacional participativo generan mayores niveles de compromiso, productividad y satisfacción en los empleados. Su modelo sigue siendo utilizado en estudios modernos sobre liderazgo y clima organizacional (Ríos-López et al., 2023).

En 1968, George Litwin y Robert Stringer realizaron estudios en empresas estadounidenses para identificar los factores que influyen en el clima organizacional. Como resultado, desarrollaron un modelo basado en seis dimensiones clave que determinan el clima laboral. Este modelo fue uno de los primeros en definir el clima organizacional de manera estructurada y ha servido como base para numerosos instrumentos de medición del clima laboral (Armenteros et al., 2020).

El psicólogo organizacional Edgar Schein es ampliamente reconocido por sus estudios sobre cultura organizacional, pero también contribuyó significativamente a la comprensión del clima organizacional. En sus trabajos de 1985 y 1992, Schein señaló que, aunque el clima organizacional es una expresión de la cultura organizacional, ambos conceptos son distintos. Clima organizacional: Representa la percepción subjetiva que los empleados tienen sobre su entorno de trabajo; en tanto que, Cultura organizacional: Consiste en un conjunto de valores, normas y creencias compartidas que influyen en el

comportamiento dentro de la empresa. Schein sostuvo que el clima organizacional es más dinámico y puede modificarse rápidamente debido a cambios en las políticas o en la gestión, mientras que la cultura organizacional es más profunda y resistente a transformaciones a corto plazo (Bada Quispe et al., 2020)

1.2.2 El clima organizacional y su conceptualización.

Con el transcurso de los años varios autores han contribuido en la definición del clima organizacional o clima laboral, lo que ha permitido mejorar su comprensión e importancia dentro de una organización, para lo cual han presentado diversas formas de analizarlo.

El concepto de clima organizacional surge dentro del ámbito de la psicología industrial y organizacional a mediados del siglo XX. Se entiende como la percepción colectiva de los empleados respecto a su entorno laboral, el cual influye en la motivación, satisfacción y desempeño laboral. Está determinado por dos cualidades definidas y constantes que persisten en conceptualizaciones como la percepción y la descriptiva. Las percepciones son sensaciones o actuaciones experimentadas por una persona. Las descripciones son informes del individuo de estas sensaciones (Chiang Vega et al., 2008).

Desde la primera conceptualización se puede manifestar que el clima organizacional es la percepción que tienen los empleados del ambiente de trabajo de la organización en la que laboran, la cual está determinada por factores organizacionales y personales. La conservación de un buen clima permitirá una sostenibilidad interna de sus trabajadores, compromiso, dedicación y lealtad de los mismos, ya que permite construir organizaciones más humanizadas en las que cada persona encuentra un espacio para desarrollarse integralmente (Daza Corredor et al., 2021a).

Para Palmar & Caimán, (2022) el clima organizacional se refiere a las propiedades medibles de un ambiente de trabajo tal como las perciben sus empleados. Abarca las percepciones y actitudes compartidas sobre la organización, las cuales pueden influir significativamente en el comportamiento y desempeño de los empleados. En tanto que (González-Garcés & Morales-Urrutia, 2020) considera que son percepciones y actitudes compartidas dentro de una organización con respecto a sus políticas, prácticas y procedimientos.

En su artículo científico Espinoza, (2020) hace referencia a Uribe (2015) donde manifiesta que el clima organizacional es el conjunto de atributos percibidos de una organización y sus subsistemas determinan el comportamiento de los empleados, los que pueden ser influenciados (Souza et al., 2021) por una serie de factores como la estructura jerárquica, las políticas internas, el estilo de liderazgo, la comunicación, y las relaciones interpersonales. Estas percepciones colectivas influyen directamente en el bienestar, la motivación y el desempeño de los empleados.

En su investigación Calderón Lázaro, (2014) manifiesta que el clima laboral u organizacional es el ambiente generado por las emociones y la motivación que tengan los funcionarios dentro de la organización, es decir es la manera como sus miembros asumen, viven y se acoplan con la misión, valores y políticas de la organización; (Herrera Tapia, 2021) el clima organizacional está integrado por componentes como: actitudes, percepciones, personalidades, valores, aprendizaje, grupos, estructura, cohesión, normas, motivación, necesidades, esfuerzo, refuerzo, liderazgo, poder, políticas, influencias, estilo, procesos organizacionales, evaluaciones, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

En tanto que Gonzáles Vásquez et al., (2021) hace referencia a Ucrós & Gamboa, (2010), donde manifiesta que el clima organizacional es la unión de factores psicológicos

individuales, grupales y organizacionales; donde el factor psicológico individual ha sido considerado por Scheneider como proceso de interacción social y sentimientos de afinidad positivos o negativos que tiene el individuo por la organización. Mientras que los factores organizacionales son considerados como el conjunto de percepciones que el individuo se forma acerca de las realidades presentes del trabajo y de la organización, las cuales están relacionadas con políticas, prácticas y procedimientos tanto formales como informales.

Así también, Juárez, (2012) define al clima organizacional como la cualidad o propiedad del ambiente laboral, que perciben o experimentan sus miembros, y que influyen en su comportamiento. Para que una persona pueda desempeñar de mejor manera su trabajo debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira a su alrededor, es decir que son percepciones que afectan su bienestar emocional, satisfacción, motivación y rendimiento en la organización.

Esta conceptualización descriptiva del clima organizacional describe las percepciones colectivas que los empleados tienen sobre diversos aspectos de su entorno de trabajo, identificando y analizando cómo los elementos del ambiente laboral influyen en las emociones, actitudes y comportamientos de los trabajadores, siendo esta subjetiva, es decir que los empleados experimentan el mismo entorno de manera distinta, dependiendo de sus antecedentes, expectativas y experiencias personales (Souza et al., 2021).

Mientras que en la gestión de la administración pública el clima organizacional es considerando un factor crítico, ya que influye en la motivación, satisfacción y efectividad general de los empleados. El sector público a menudo enfrenta desafíos como jerarquías rígidas y prácticas de gestión anticuadas que pueden llevar a la insatisfacción entre los empleados y dificultar su desempeño. Para mejorar el clima organizacional las entidades públicas pueden implementar estrategias como: fomentar la comunicación abierta, la participación de los empleados en la toma de decisiones y brindar oportunidades de

desarrollo profesional, que ayuden a crear un entorno de trabajo más dinámico y receptivo (Souza et al., 2021). Para ello debe fomentarse una cultura organizacional en las entidades públicas que permitan la integración de sus empleados en los grupos de trabajo, demostrando interés en sus funciones y estar preparado para adaptarse a los futuros cambios (Guamán & Álvarez B, 2019).

Lo anterior es confirmado en el estudio realizado por Gonzáles Vásquez et al., (2021) donde hace referencia a Domínguez, Ramírez y García (2013) que manifiesta el clima organizacional se basa en percepciones individuales como: “comportamientos, sentimientos y actitudes, las cuales son manipuladas por la gerencia con el fin de afectar directamente a los empleados” (p.62).

Mediante Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0138 se define que “El clima laboral es la percepción que tienen las y los servidores públicos hacia su ambiente de trabajo y que afecta directa o indirectamente a su desempeño” (Ministerio de Trabajo, 2018).

En tal virtud, se puede definir que el clima organizacional o laboral es el conjunto de percepciones compartidas por los empleados acerca del ambiente en el que realizan sus tareas, y factores como la estructura organizacional, comunicación, responsabilidad, recompensas, liderazgo, apoyo y manejo de conflictos influyen directamente en la motivación, satisfacción y productividad de los empleados.

1.2.3 La importancia del clima organizacional

El clima organizacional es uno de los temas más estudiados, debido a la importancia que representa para las organizaciones que buscan continuamente oportunidades de mejora, así como estrategias de cambio para optimizar sus procesos (Brito Laredo, 2018). Las

relaciones humanas y otras variables de percepción, tales como las condiciones de trabajo, los sentimientos de los empleados, el sentido de pertenencia y los intereses colectivos, como factores determinantes de la productividad y de la satisfacción de los empleados, son aspectos que, entre ellos, forman parte del Clima Organizacional (Bernal González et al., 2015).

Desde esta perspectiva, se puede deducir que la organización tanto pública como privada se enfrenta continuamente a cambios, porque se halla expuesta a elementos competitivos que hace que la administración de personas al interior de la institución sea un factor complejo de manejar, ya que las personas están conformadas por acciones positivas y negativas que afectan al clima organizacional, sin embargo un manejo oportuno del clima laboral puede rendir de forma activa y satisfactoria en la institución, influyendo en los resultados, calidad, eficiencia, imagen, utilidad, competitividad y productividad de la organización (González Vásquez et al., 2021). Ya que un clima organizacional favorable promueve en los funcionarios un sentido de pertenencia, motivación y compromiso con la institución, lo que influye positivamente en el desempeño laboral, la creatividad, el trabajo en equipo y la productividad (Checalla et al., 2024).

1.2.3.1 Elementos constitutivos del clima organizacional

El clima organizacional se compone de diversos elementos que interactúan entre sí, configurando el ambiente laboral percibido por los colaboradores. Según Núñez-Ramírez et al. (2021), estos elementos pueden clasificarse en cuatro categorías principales: estructurales, individuales, relacionales y contextuales.

Los elementos estructurales incluyen aspectos como las políticas organizacionales, la jerarquía, los procedimientos de trabajo y los sistemas de comunicación formal. Estos

componentes forman el esqueleto sobre el cual se desarrolla el clima organizacional y establecen las condiciones básicas del entorno laboral (Núñez-Ramírez et al., 2021).

En una investigación con 384 trabajadores del sector salud, Ramírez-Vielma et al. (2022) identificaron que los elementos individuales, como la percepción personal, las actitudes, las competencias y las expectativas de los empleados, tienen un impacto significativo en la configuración del clima organizacional. Los autores destacan que "la interpretación subjetiva que realiza cada colaborador sobre su entorno de trabajo es fundamental para comprender el clima organizacional como un fenómeno perceptivo colectivo" (p. 187).

Por otro lado, los elementos relacionales comprenden las interacciones entre los miembros de la organización, el liderazgo, el trabajo en equipo y los procesos de comunicación informal. Cruz-Riveros et al. (2023) señalan que estos elementos tienen un peso especialmente relevante en la conformación del clima, ya que las relaciones interpersonales constituyen el tejido social de la organización.

Finalmente, los elementos contextuales incluyen factores como las condiciones físicas del ambiente de trabajo, los recursos disponibles, las tecnologías utilizadas y las presiones externas del mercado o la industria. Según un estudio realizado por Montoya-Montoya et al. (2021) en empresas latinoamericanas, estos elementos contextuales pueden tener un impacto del 24% en la variabilidad del clima organizacional percibido.

1.2.3.2 Impacto en el desempeño laboral

La relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral ha sido ampliamente documentada en la literatura científica reciente. Mendoza-Llanos et al. (2022) realizaron un

metaanálisis de 47 estudios empíricos publicados entre 2020 y 2022, encontrando una correlación positiva significativa ($r = 0.62$, $p < 0.01$) entre ambas variables, lo que confirma que "un clima organizacional favorable está asociado con niveles superiores de desempeño laboral en diversos contextos organizacionales" (p. 218).

En un estudio longitudinal con 623 empleados de diferentes sectores, Vargas-Téllez et al. (2021) identificaron que las dimensiones del clima organizacional que tienen mayor impacto en el desempeño laboral son el apoyo del liderazgo ($\beta = 0.43$), la claridad de rol ($\beta = 0.38$) y la autonomía ($\beta = 0.35$). Los autores concluyen que "el clima organizacional actúa como un potenciador o inhibidor del desempeño, dependiendo de si sus componentes facilitan o dificultan la ejecución efectiva de las tareas" (p. 167).

Rodríguez-Montalbán et al. (2020) analizaron específicamente la relación entre clima organizacional y desempeño contextual (conductas que van más allá del rol formal, pero contribuyen al funcionamiento organizacional). Sus resultados con una muestra de 412 profesionales demostraron que un clima organizacional positivo incrementa la probabilidad de comportamientos de ciudadanía organizacional ($\beta = 0.47$, $p < 0.001$) y reduce las conductas contraproducentes ($\beta = -0.39$, $p < 0.001$).

Por su parte, Delgado-Abella et al. (2023) examinaron el efecto mediador del engagement en la relación clima-desempeño. Su investigación con 529 trabajadores reveló que "el clima organizacional positivo incrementa los niveles de engagement, lo que a su vez potencia el desempeño laboral, estableciéndose así una cadena de influencia indirecta pero significativa" (p. 93). Este estudio sugiere que el clima organizacional opera a través de estados psicológicos positivos para impulsar el rendimiento individual y colectivo.

1.2.3.3 Influencia en la satisfacción de los colaboradores

La relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral ha sido objeto de numerosas investigaciones recientes que confirman su estrecha vinculación. Moliner et al. (2020) realizaron un estudio con 734 empleados del sector servicios en seis países, encontrando que el clima organizacional explica aproximadamente el 57% de la varianza en la satisfacción laboral. Los autores afirman que "un clima organizacional caracterizado por la confianza, el reconocimiento y la comunicación efectiva constituye un predictor robusto de altos niveles de satisfacción entre los colaboradores" (p. 215).

En una investigación con enfoque longitudinal, Contreras-Rojas et al. (2022) analizaron cómo los cambios en el clima organizacional afectan la satisfacción laboral a lo largo del tiempo. Sus resultados con una muestra de 472 profesionales seguidos durante 18 meses revelan que "las mejoras en el clima organizacional preceden a incrementos significativos en la satisfacción laboral, con efectos que se mantienen estables durante al menos 6 meses" (p. 129). Este hallazgo refuerza la noción del clima como antecedente causal de la satisfacción.

Torres-Valdivieso et al. (2023) examinaron las dimensiones específicas del clima que tienen mayor impacto en la satisfacción laboral. Su estudio transversal con 883 empleados de diversos sectores identificó que las dimensiones de apoyo del supervisor ($\beta = 0.48$), oportunidades de desarrollo ($\beta = 0.42$) y equilibrio trabajo-vida ($\beta = 0.39$) son los predictores más potentes de la satisfacción. Los autores señalan que "estas dimensiones atienden necesidades fundamentales de los colaboradores: respaldo, crecimiento y bienestar, conformando una tríada esencial para la satisfacción laboral" (p. 176).

Por otro lado, Moreno-Jiménez et al. (2021) investigaron el papel moderador de las diferencias generacionales en la relación clima-satisfacción. Sus resultados con 1,245 participantes demuestran que "la influencia del clima organizacional en la satisfacción varía según la cohorte generacional, siendo más intensa para los millennials y la generación Z que para generaciones anteriores" (p. 238). Este estudio subraya la importancia de considerar factores demográficos al analizar cómo el clima afecta la satisfacción en contextos organizacionales contemporáneos.

1.2.4 Diferencias entre clima y cultura organizacional

Aunque frecuentemente se utilizan de manera intercambiable, el clima organizacional y la cultura organizacional son conceptos distintos con características propias. Vega-Martínez et al. (2022) establecen que la principal diferencia radica en que "el clima organizacional se refiere a percepciones compartidas sobre el ambiente de trabajo, mientras que la cultura organizacional comprende los valores, creencias y suposiciones profundamente arraigadas que dan identidad a la organización" (p. 43).

En un análisis comparativo, Rodríguez-Sánchez et al. (2023) identificaron cinco diferencias fundamentales entre estos constructos:

1. Temporalidad: El clima organizacional tiene un carácter más temporal y puede cambiar con mayor rapidez, mientras que la cultura organizacional es más estable y resistente al cambio.
2. Visibilidad: El clima es más observable y manifiesto, centrándose en aspectos perceptibles del entorno laboral; la cultura incluye elementos visibles, pero también componentes implícitos y subyacentes.

3. Origen: El clima surge principalmente de las prácticas de gestión y las condiciones laborales actuales; la cultura tiene raíces históricas y está vinculada a la tradición y evolución de la organización.
4. Alcance: El clima se enfoca en el "cómo se siente trabajar aquí", mientras que la cultura responde al "por qué las cosas se hacen así".
5. Medición: El clima puede evaluarse mediante cuestionarios y encuestas de percepción; la cultura requiere métodos más cualitativos como estudios etnográficos o análisis de narrativas organizacionales.

Morales-Torres y Ochoa-Jiménez (2021) complementan estas diferencias señalando que "el clima organizacional actúa como termómetro del estado actual de la organización, mientras que la cultura organizacional funciona como su ADN, determinando su identidad esencial" (p. 112). Su estudio con 216 empresas demostró que las intervenciones para mejorar el clima pueden implementarse y mostrar resultados en períodos relativamente cortos (3-6 meses), mientras que los cambios culturales requieren estrategias sostenidas durante períodos más largos (2-5 años).

1.2.5 Perspectivas contemporáneas del clima organizacional

Las perspectivas contemporáneas sobre el clima organizacional han incorporado nuevos enfoques que responden a las transformaciones del entorno laboral. López-Fernández et al. (2020) identifican cuatro perspectivas emergentes:

La perspectiva digital examina cómo los entornos virtuales, el teletrabajo y las herramientas digitales reconfiguran el clima organizacional. Según un estudio realizado por

Fuentes-Ramírez et al. (2021) con 572 teletrabajadores, "el clima organizacional en entornos digitales requiere nuevas dimensiones de análisis, como la conectividad, la accesibilidad digital y la telepresencia" (p. 205).

La perspectiva de bienestar integral propone un enfoque holístico que va más allá de la satisfacción laboral, incorporando elementos de salud física, mental y emocional. Montoya-Aguilar et al. (2022) encontraron que las organizaciones que adoptan esta perspectiva experimentan una reducción del 37% en sus tasas de rotación y un incremento del 29% en los indicadores de compromiso organizacional.

La perspectiva de diversidad e inclusión examina cómo la pluralidad de perfiles, antecedentes y características personales influye en la conformación del clima. Torres-Mendoza et al. (2023) demostraron que "las organizaciones con políticas efectivas de diversidad e inclusión generan climas organizacionales con mayores niveles de innovación, creatividad y resolución de problemas" (p. 78).

Finalmente, la perspectiva ágil analiza el clima organizacional en contextos de alta flexibilidad, adaptabilidad y cambio constante. Según Ramírez-Santana et al. (2022), esta perspectiva "prioriza la autonomía de los equipos, la experimentación continua y la respuesta rápida como elementos constitutivos de un clima organizacional dinámico" (p. 155).

1.2.6 Los tipos de clima organizacional según Likert

Existen dos tipos de clima organizacional y dos subdivisiones en cada uno de ellos (Salaza Alcivar, 2018).

1. Autoritarismo

1.1. Explotador: La comunicación de los directivos con los empleados sólo existe en forma de órdenes e instrucciones específicas, no existe trabajo en equipo, los empleados no tienen satisfacción laboral, la actitud de los directivos es hostil.

1.2. Paternalista: Existe poca comunicación descendente, ascendente y entre compañeros. Hay la percepción de un entorno estable y estructurado.

2. Participativo

2.1. Consultivo: La comunicación es descendente, frecuentemente ascendente y entre compañeros. Muestra un entorno muy dinámico, la gestión se da en la forma de metas por alcanzar.

2.2. En grupo: La comunicación es ascendente, descendente y entre compañeros. Los superiores y subordinados forman un gran equipo de trabajo para lograr las metas de la empresa, las cuales se fijan bajo la forma de planeación estratégica.

1.2.7 Aplicaciones prácticas de la teoría de Likert en las organizaciones actuales

La teoría de los sistemas de Likert, a pesar de sus orígenes en la década de 1960, continúa teniendo aplicaciones relevantes en las organizaciones contemporáneas. Martínez-García et al. (2022) realizaron un estudio comparativo en 67 empresas que implementaron diagnósticos basados en el modelo de Likert, encontrando que "las organizaciones que evolucionaron de sistemas autoritarios hacia sistemas participativos experimentaron incrementos significativos en indicadores de innovación (37%), compromiso (42%) y satisfacción del cliente (29%)" (p. 156).

En el contexto de la transformación digital, López-Velázquez et al. (2021) examinaron cómo los principios de Likert se adaptan a entornos virtuales de trabajo. Su investigación con 412 equipos remotos demostró que "los equipos virtuales que operan bajo un clima Sistema IV (participativo-grupal) muestran niveles de desempeño 31% superiores a aquellos que funcionan bajo sistemas más autoritarios" (p. 218). Los autores concluyen que "la aplicación de los principios participativos de Likert resulta aún más crítica en contextos virtuales, donde la autonomía y la confianza son fundamentales para el funcionamiento efectivo" (p. 220).

Torres-Mendoza et al. (2023) estudiaron aplicaciones específicas de la teoría de Likert en programas de desarrollo de liderazgo. Su análisis de 28 programas implementados en corporaciones multinacionales reveló que "aquellos programas que incorporaron explícitamente la progresión hacia estilos participativos según el modelo de Likert lograron cambios más sostenibles en las conductas de liderazgo y en los indicadores de clima organizacional" (p. 187). Este hallazgo subraya la utilidad del modelo como guía para el desarrollo de competencias directivas.

Por otro lado, Ramírez-Sánchez et al. (2020) investigaron aplicaciones del modelo de Likert en procesos de fusión y adquisición empresarial. Su estudio de caso múltiple con 15 procesos de integración post-fusión evidenció que "las organizaciones que utilizaron el diagnóstico de sistemas de Likert para identificar incompatibilidades culturales y diseñar la transición hacia un sistema común lograron reducir en un 48% el tiempo de estabilización post-fusión" (p. 143). Los autores destacan que "la claridad conceptual del modelo de Likert y sus cuatro sistemas bien definidos facilita la comunicación entre equipos de diferentes organizaciones, proporcionando un lenguaje común para discutir y planificar la integración cultural" (p. 145).

1.2.8 La medición del clima organizacional

La medición del clima organizacional puede realizarse de diversas formas, desde encuestas estructuradas hasta métodos cualitativos como entrevistas y observaciones. Las dimensiones clave incluyen la percepción del liderazgo, la comunicación interna, las relaciones interpersonales, las oportunidades de desarrollo, y el reconocimiento. La combinación de métodos cuantitativos y cualitativos suele proporcionar una imagen más completa y precisa del ambiente laboral.

En tanto que el Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0138 determina lo siguiente: “La medición de clima laboral estará conformado por tres componentes principales: 1. Liderazgo, 2. Compromiso, 3. Entorno de Trabajo”(Ministerio de Trabajo, 2018).

1.2.9 Las dimensiones del clima organizacional

El clima organizacional está influenciado por varias dimensiones que dan forma a las percepciones y experiencias de las personas dentro de una organización, para lo cual se considera algunas de ellas según algunos autores.

En las investigaciones realizadas por Hackman & Oldham, (1976), Aryani & Widodo, (2020) y Bass & Riggio, (2006) sintetizan las dimensiones del clima organizacional en: comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales, reconocimientos y carga de trabajo.

Respecto a la comunicación se puede decir que, la calidad de la comunicación interna impacta directamente en el clima organizacional; ya que una comunicación abierta y efectiva fomenta la confianza y la cohesión entre los miembros de la organización. Por su parte, el liderazgo ejerce una influencia significativa en el clima organizacional, más aún cuando un

liderazgo efectivo, basado en la inspiración y la dirección clara, contribuye al establecimiento de un ambiente positivo y motivador (Bass & Riggio, 2006).

En tanto que Morales Méndez, (2021) en su trabajo de investigación hace referencia Winter (2000) donde señala que las relaciones interpersonales son las interacciones y vínculos que se generan entre los colaboradores de una organización, mismas que pueden ser positivas o negativas y que tienen un impacto directo en la productividad, el clima organizacional y el bienestar general de los empleados. Las relaciones interpersonales positivas se caracterizan por la confianza, comunicación efectiva, empatía y respeto mutuo.

Con respecto al reconocimiento se hace referencia a Bordas (2018) donde manifiesta que es el acto de valorar y apreciar el esfuerzo y los logros de los empleados. Este puede ser formal a través de: premios, bonificaciones o promociones, e informal a través de: elogios verbales, agradecimientos, etc., es decir que el reconocimiento no solo deben ser recompensas monetarias, sino también valoraciones emocionales y psicológicas que impulsen la motivación y el compromiso de los empleados.

En tanto que, la carga laboral hace referencia a la cantidad de trabajo que un empleado debe realizar dentro de un periodo de tiempo determinado, es decir el volumen de tareas asignadas, la complejidad, intensidad y el nivel de presión que implica cumplir con dichas responsabilidades. Una carga laboral adecuada permite a los empleados desempeñar sus funciones sin afectar su salud física, emocional o psicológica y su productividad.

En la investigación de Gonzáles Vásquez et al., (2021) hacen referencia a Litwin y Stringer (2004) y manifiestan que el clima organizacional tiene las siguientes dimensiones:

- **Estructura:** Es la percepción de las obligaciones, reglas y políticas dentro de la organización, es decir que están definidas por las funciones y responsabilidades de los empleados.
- **Responsabilidad individual:** Destaca la sensación de autonomía que tienen los empleados en sus actividades y responsabilidades diarias, mejorando la motivación y el compromiso de los funcionarios.
- **Remuneración:** Es la percepción de equidad en la compensación por las funciones que desempeñan, lo que permite a los empleados tener una visión más positiva del clima organizacional.
- **Riesgo y toma de decisiones:** Refleja qué tan capacitados se sienten los empleados para tomar decisiones y asumir riesgos en sus funciones.
- **Apoyo:** Fomenta la colaboración y mejora el clima general de la organización.
- **Tolerancia a los conflictos:** Es la capacidad que tiene una persona para manejar y enfrentar desacuerdos, disputas o tensiones de manera constructiva y efectiva. Un alto nivel de tolerancia a los conflictos puede conducir a un lugar de trabajo más abierto y comunicativo.

En tanto que Chiang Vega et al., (2008) realizan su investigación utilizando las ocho escalas del clima organizacional de Koys & Decottis (1991) siendo la siguiente:

- **Autonomía:** Es la percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad para la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades.
- **Cohesión:** Es la percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, manteniendo una atmósfera amigable y de confianza.
- **Confianza:** Es la percepción de libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, sobre temas sensibles o personales, manteniendo la confidencialidad de esa comunicación.

- **Presión:** Es la percepción de los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de las tareas.
- **Apoyo:** Es la percepción que tienen los miembros de la organización acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento de los compañeros de trabajo.
- **Reconocimiento:** Es la percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, por su contribución a la institución.
- **Equidad:** Es la percepción que los empleados tienen, acerca de las políticas y de los reglamentos existentes en la institución.
- **Innovación:** Es la percepción que se tiene acerca del ánimo y creatividad para asumir riesgos o nuevas áreas de trabajo con poco o nada de experiencia.

En el trabajo de investigación realizado a cuatro empresas del sector Palmero en Colombia por (Daza Corredor et al., 2021a) se estudió las siguientes dimensiones:

- **Condiciones de trabajo:** Comprende los aspectos físicos y psicológicos del lugar de trabajo e incluye factores como: salario, instalaciones, seguridad, comodidad y recursos disponibles para los empleados. Una condición de trabajo favorable es esencial para la satisfacción y productividad de los empleados.
- **Entorno laboral:** Se refiere al ambiente de la organización donde influyen factores como: trabajo en equipo, buen trato, comunicación y liderazgo, así como cultura, valores y normas que inciden en el comportamiento de los empleados. Una comunicación efectiva y un liderazgo fuerte son vitales para crear un ambiente de trabajo positivo, donde fomenta la colaboración y mejora la moral y el desempeño de los empleados.
- **Comportamiento organizacional:** Se centra en la toma de decisiones, posibilidades de superación, liderazgo y toma de decisiones dentro de la organización. Los empleados valoran el buen trato, el trabajo en equipo, las oportunidades de

crecimiento personal y profesional, lo que contribuye a un sentido de pertenencia y motivación, que son esenciales para mantener un clima organizacional positivo.

Así también, en el trabajo de investigación realizado por (Morales Méndez, 2021) se identifica las siguientes dimensiones en el clima organizacional:

Tabla 1. Dimensiones y atributos del Clima organizacional

DIMENSIONES	ATRIBUTOS
Autonomía	El grado de libertad que tienen los empleados en sus funciones.
Cohesión	El nivel de trabajo en equipo y colaboración entre el personal.
Confianza	La fidedignidad que los empleados tienen en sus líderes y colegas.
Presión	Los niveles de estrés asociados a las demandas laborales.
Apoyo	La asistencia que brinda la organización a sus empleados.
Reconocimiento	Compensación de las contribuciones y logros de los empleados.
Equidad	Igualdad de oportunidades laborales y trato justo dentro de la institución.
Innovación	El fomento de ideas y soluciones creativas.

Elaborado por: Marisol Córdova, 2024 Fuente: (Morales, 2021)

El clima organizacional está influenciado por varias dimensiones que dan forma a las percepciones y experiencias de las personas dentro de una organización, comprender estas dimensiones es crucial para las instituciones que buscan un entorno laboral positivo, para mejorar el desempeño y el compromiso de sus empleados, y por ende mejorar la calidad del servicio que oferta y la productividad de la organización.

En lo que corresponde a la medición del clima laboral y cultura organizacional del sector público en el Ecuador el Ministerio de Trabajo a través del Acuerdo Ministerial MDT-2018-0138 emite la norma técnica para realizar este procedimiento y en sus artículos del 12

al 17 determina los componentes principales, sus factores y subfactores a ser medidos como son:

Tabla 2. Variables, componentes y dimensión de la cultura organizacional

VARIABLE	COMPONENTES		DIMENSIÓN
Clima organizacional	Liderazgo Evalúa la influencia y el estilo de gestión de los líderes en la organización.	Factores	Influencia
			Interacción
			Orientación a resultados
		Subfactores	Credibilidad
			Motivación
			Comunicación
			Participación
			Evaluación
	Subfactores	Organización	
		Cumplimiento	
		Independencia	
		Factores	Adaptación al cambio
			Reciprocidad
			Sentido de pertenencia
		Subfactores	Apertura al cambio
Iniciativa			
Desarrollo			
Equidad			
Reconocimiento			
Identificación			
Integración			
	Compromiso Se centra en el nivel de motivación y dedicación de los colaboradores hacia la organización.		

Entorno del trabajo Examina las condiciones en las que los empleados desarrollan su labor y su influencia en el desempeño y bienestar.	Factores	Condiciones físicas y humanas
	Subfactores	Herramientas
		Instalaciones
		Equilibrio persona- trabajo

Elaborado por: Marisol Córdova

Fuente: (Ministerio de Trabajo, 2018)

1.3 Variable Dependiente: Calidad de Servicios.

1.3.1 El origen de la calidad.

En la investigación realizada por Cantos & Kamarova, (2018) manifiestan que la calidad total y la cultura del mejoramiento continuo son metas organizacionales que permiten brindar al usuario mayor satisfacción. Los padres de la calidad, promovieron sus teorías de renacimiento productivo y aplicación de la calidad con enfoque a sistematización y estandarización de procesos para obtener mejores productos y servicios, mismos que se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 3. Filosofías y Teorías de la Calidad

Autor	Filosofía/ Teoría aplicada
Edwards Deming (1900-1993) Estadístico estadounidense	Control Estadístico de la Calidad. “CALIDAD TOTAL” Ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar) o PDCA.
Joseph M. Jurán (1954) Ingeniero, abogado y asesor rumano	“Trilogía de Juran” * Planificación de la Calidad * Control de la Calidad * Mejora de la Calidad
Kaoru Ishikawa (1915-1989) Ingeniero, catedrático, consultor japonés	Normalización industrial para fortalecer la productividad. Siete herramientas técnicas (estadística de análisis de problemas):

<p>Presidente Japonés ante ISO Premio Deming y de Normalización Industrial Medalla Sehwhart</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Cuadro de Pareto * Diagrama Causa-Efecto (Diagrama de Ishikawa) * Estratificación * Hoja de verificación * Histogramas * Diagramas de dispersión * Gráficas y cuadros de control
<p>Philip B. Crosby. (1980's)</p>	<p>“Cero Defectos” “Hacerlo Bien la Primera Vez” Proceso de Mejoramiento de la Calidad en 14 pasos. Cultura Preventiva. Indica que los errores se producen por falta de conocimiento, de atención o ambos. Sugiere un cambio de mentalidad para lograr el estándar cero defectos.</p>
<p>TQM- Total Quality Management (1960's)</p>	<p>Teoría de la Calidad Total. No se considera una herramienta de medición estadística, ni un proceso de control de calidad, sino una cultura de calidad y cambio organizacional. (Sashkin, 1992)</p>
<p>Kaizen. Ventaja Competitiva japonesa (1960's)</p>	<p>Teoría de la Calidad Total de los Japoneses Kaizen sugiere que la variación de la calidad tiene impacto directo en los costos y en la gente (Baird, 2015)</p>

Fuente: (Cantos & Kamarova, 2018)

Posteriormente las teorías, filosofías y mediciones de la calidad se integraron en Modelos, dando paso al uso de indicadores y estándares.

1.3.2 La calidad de servicio y su conceptualización.

El servicio al cliente es el elemento básico de supervivencia de una organización y la clave del éxito o fracaso de la empresa (Couso, 2005). La calidad es el conjunto de

características que satisfacen las necesidades de los clientes y no tienen deficiencias (Izquierdo Espinoza, 2021).

La calidad del servicio se basa en la satisfacción de las expectativas del cliente, tanto desde la perspectiva interna como externa. Dichas expectativas se rigen a mayor calidad, rapidez y economía (Carhuancho-Mendoza et al., 2021). Es una alternativa para que las empresas puedan obtener una ventaja única y sostenible respecto a sus competidores, independientemente de la actividad comercial o de los servicios que ofrezcan (Azman & Yusrizal Sufardi, 2016). La calidad del servicio no solo depende del funcionario o trabajador sino también de la exigencia del usuario en base a sus gustos, preferencias, grado de estrés y estado de ánimo en el que se encuentra al momento de recibir el servicio (Ratto, 2011).

En el estudio realizado por Peña Ponce et al., (2022) cita a Álvarez (2006) y define a la calidad como un proceso de mejora continua, donde la empresa busca satisfacer las necesidades de los clientes tanto en el desarrollo de un producto como en la prestación de un servicio, y Cardozo (2021) creando un entorno de servicio que cumpla y supere las expectativas del cliente para una mayor satisfacción y lealtad.

La calidad del servicio se refiere al grado en que una organización cumple con las expectativas y necesidades de sus clientes, asegurando que los productos o servicios ofrecidos sean confiables, accesibles, y que se entreguen de manera efectiva, eficiente y oportuna (Sotelo Asef & Figueroa González, 2017). En tanto que para (Escobar Valencia & Mosquera Guerrero, 2014) la calidad de las organizaciones debe mejorarse constantemente para alcanzar niveles de excelencia, lo que implica obtener resultados crecientes y razonables para mejorar la competitividad y sostenibilidad de las mismas.

Así también, Sotelo Asef & Figueroa González, (2017) manifiesta que el servicio no solo influye en la satisfacción del cliente, sino que también tiene un impacto directo en la lealtad de los clientes, la reputación de la organización y su competitividad en el mercado, convirtiéndose en un factor estratégico para el éxito organizacional. Por ejemplo, una institución educativa que logre mantener altos estándares de calidad en su servicio atraerá a más estudiantes, retendrá a los actuales y aumentará su prestigio.

En la administración pública Izquierdo Espinoza, (2021) hace referencia a Zouari y Abdelhedi (2021) y señala que la calidad de servicio se asocia directamente con la satisfacción del cliente, ya que un servicio de alta calidad tiende a generar usuarios satisfechos, quienes regresan a solicitar nuevos servicios o recomiendan la entidad a otros clientes o usuarios, es decir, es el grado en que un servicio cumple o supera las expectativas de los usuarios, lo que implica satisfacer sus necesidades de manera efectiva y eficiente, tanto en el ámbito público como en el privado. Así también manifiesta Matraeva, Kaurova, Maloletko y Vasiutina, (2020) los servicios públicos son la razón de ser de la gestión pública y son de importancia para la sociedad porque mejoran la calidad de vida y el bienestar de los ciudadanos, es decir que la administración pública gira en base a la eficiencia de la gestión estatal.

El Estado Ecuatoriano el 22 de febrero de 2007 expide la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, misma que fue reformada el 29 de diciembre de 2010 y en su artículo 3 declara política de estado la demostración y promoción de la calidad como factor fundamental de la productividad, competitividad y desarrollo nacional en los ámbitos público y privado, donde tiene como objetivos entre otros garantizar los derechos de los ciudadanos en cuanto a la protección del consumidor contra prácticas engañosas y promover e incentivar la cultura de la calidad y el mejoramiento de la competitividad en la sociedad ecuatoriana.

Mediante Acuerdo Ministerial No. MDT-2024-057 define: “Calidad de los servicios públicos.- Es el grado de cumplimiento de los requisitos de las características legales y de las expectativas de los usuarios y que se percibe al momento de recibirlos” (Ministerio de Trabajo, 2024, art. 3).

En tal virtud, se puede definir que la calidad de servicio se refiere al grado en que los bienes y/o servicios ofrecidos por las entidades públicas o privadas satisfacen las necesidades y expectativas de los usuarios o clientes, asegurando que los productos o servicios ofrecidos sean confiables, accesibles, y que se entreguen de manera efectiva, eficiente y oportuna, garantizando los derechos de los ciudadanos.

1.3.3 La calidad del servicio y su importancia

El cliente ha dejado de ser quien debe adquirir un producto o servicio, para convertirse en una persona que exige su derecho de recibir los mejores servicios. Por lo que se debe conocer cuáles son sus necesidades, qué esperan de un servicio, cómo los perciben y cuáles son los elementos que determinan su satisfacción. Considerando que es importante trabajar con calidad para mantener viva la esperanza de cambio hacia una sociedad más justa y humana (Eduarte Ramírez, 1999).

En la investigación realizada por Izquierdo Espinoza, (2021) señala que las necesidades y requerimientos de los clientes y usuarios son muy cambiantes y más exigentes, por lo tanto, el trato del personal de una entidad u organización es muy importante al momento de evaluar la calidad de servicio. Además, hace referencia a Matraeva, Kaurova, Maloletko y Vasiutina, (2020) donde manifiesta que los servicios son el fin de la gestión pública y deben ser proveídos con el fin de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

1.3.4 Medición de la calidad del servicio

La medición de la calidad del servicio es fundamental para entender cómo los clientes perciben el servicio proporcionado por una organización. Existen varias formas de medirla, cada una de ellas con sus propias dimensiones y enfoques.

1.3.5 Dimensiones en la calidad del servicio

Existen varios modelos que permiten medir la calidad del servicio, los cuales tienen sus propias dimensiones.

- Modelo SERVQUAL

El modelo SERVQUAL es una de las metodologías para medir la calidad de los servicios. Fue desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry en 1985, y se basa en la diferencia entre las expectativas de los clientes y su percepción de la realidad del servicio recibido. Las dimensiones principales del SERVQUAL son: Tangibilidad, Fiabilidad, Capacidad de Respuesta, Seguridad y Empatía (Luna Espinoza & Torres Fragoso, 2021). Así también (Izquierdo Espinoza, 2021) manifiesta la calidad del servicio se puede descomponer en varias dimensiones, siendo las más reconocidas las que plantea el modelo SERVQUAL elaborado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), como son:

- **Fiabilidad:** Capacidad de entregar el servicio prometido de manera precisa y confiable, es decir que la organización cumpla con lo que promete.
- **Capacidad de respuesta:** Habilidad del personal para actuar de manera ágil ante las solicitudes o problemas de los clientes.

- **Seguridad:** Conocimiento, cortesía y capacidad de los empleados, para transmitir confianza y seguridad, es decir que el usuario pone su bienestar o confidencialidad en manos de la organización.
 - **Empatía:** Habilidad del personal para comprender las necesidades de los clientes y proporcionar un servicio adaptado a esas necesidades.
 - **Aspectos tangibles:** Incluyen las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales de comunicación, es decir los aspectos físicos asociados a la entrega del servicio.
- Modelo de SERVPERF

En su investigación Hallo Alvear & Fajardo, (2019) señala que el modelo de SERVPERF fue propuesto por Cronin y Taylor en 1992 como una alternativa al modelo SERVQUAL, ambos se basan en las mismas dimensiones de la calidad del servicio, el SERVPERF se enfoca directamente en las percepciones del servicio y propone que la calidad del servicio se puede medir directamente a partir del desempeño percibido, sus dimensiones evalúan lo siguiente:

- ✓ **Tangibilidad:** Aspectos físicos y materiales del servicio, como: instalaciones, equipo, materiales de comunicación y apariencia del personal.
- ✓ **Fiabilidad:** Capacidad de la organización para ejecutar el servicio de manera precisa y consistente.
- ✓ **Capacidad de respuesta:** Disposición y prontitud del personal para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio oportuno.
- ✓ **Seguridad:** Grado en que los empleados generan confianza en los clientes, lo que incluye conocimiento, cortesía y habilidad para inspirar seguridad.
- ✓ **Empatía:** Atención personalizada que la entidad brinda a los clientes, demostrando interés por sus necesidades.

En el estudio realizado por Montaudon Tomas, (2010) manifiesta según Garvin la calidad tiene ocho dimensiones que son:

Tabla 4. Dimensiones y atributos de la calidad de servicio

DIMENSIONES	ATRIBUTOS
Desempeño	Se refiere a las características principales del producto que permiten que este opere en la forma esperada.
Características	Están conformadas por todo aquello que no forma parte de la función principal, pero que representa un atractivo importante.
Confiabilidad	Refleja la probabilidad de que el producto falle dentro de un periodo determinado, está relacionada con la conformidad.
Conformidad	Es el grado en que el diseño y las características operativas de un producto cumplen con los estándares establecidos.
Durabilidad	Mide la vida útil del producto en cuanto a cuestiones económicas y técnicas (cantidad de uso antes de que se deteriore).
Serviceabilidad	Es la velocidad de respuesta, cortesía, competencia y facilidad de reparación.
Estética, y calidad percibida	Son las más subjetivas

Fuente: Montaudon, C. (2010). Explorando la noción de calidad.

Los Estados Iberoamericanos promoverán el desarrollo normativo que facilite la aplicación de acciones, técnicas e instrumentos para la calidad en la gestión pública de las diferentes administraciones, órganos, entes y unidades administrativas, para lo cual recomiendan algunas acciones, técnicas e instrumentos básicos de calidad, en los que los órganos y entes públicos pueden apoyarse para la implementación de la calidad en la gestión pública, considerando las siguientes dimensiones:

- Dirección estratégica y ciclo de mejora.
- Prospectiva y análisis de la opinión ciudadana.
- Participación ciudadana para la mejora de la calidad.
- Adopción de modelos de excelencia.

- Premios a la calidad o excelencia
- Gestión por procesos
- Equipos y proyectos de mejora
- Cartas compromisos o de servicios al ciudadano
- Mecanismos de difusión de información relevante para el ciudadano
- Mejora de la normatividad
- Gobierno electrónico
- Medición y evaluación
- Sugerencias, quejas y reclamos de los ciudadanos
- Sistemas de gestión normalizados
- Gestión del conocimiento
- Comparación e intercambio de mejores prácticas
- Aportaciones y sugerencias de los funcionarios públicos (CLAD, 2008).

En lo que corresponde a la medición o calificación de la calidad de servicio en entidades públicas en el Ecuador el Ministerio de Trabajo a través del Acuerdo Ministerial MDT-2024-057 emite la norma técnica para realizar este procedimiento y en su artículo 9 determina las siguientes dimensiones:

Tabla 5. Elementos y dimensiones de la calidad de servicio

VARIABLE	ELEMENTOS	DIMENSIÓN
Calidad de servicio	Tangibles	Infraestructura: Se refiere al conjunto de instalaciones físicas de una organización que facilitan la realización de sus actividades.
		Señalética: Consiste en el uso de señales y carteles que sirven para orientar, guiar y brindar información dentro de una organización.
		Equipos: Son herramientas tecnológicas o mecánicas que se utilizan para ejecutar tareas o servicios específicos dentro de una organización.
		Materiales: Son los insumos y recursos necesarios para llevar a cabo operaciones o procesos dentro de la organización.

Intangibles	Fiabilidad: Se refiere a la capacidad de una organización para cumplir con lo prometido de forma consistente y precisa.
	Capacidad de respuesta: Es la disposición y rapidez con la que una organización atiende a sus clientes.
	Seguridad: Se refiere a la percepción del cliente de que el servicio proporcionado es confiable y libre de riesgos.
	Empatía: Es la capacidad de una organización para ofrecer atención personalizada y demostrar interés genuino en las necesidades y preocupaciones de sus clientes.

Elaborado por: Marisol Córdova

Fuente: (Ministerio de Trabajo, 2024)

CAPITULO II. METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación permitirá determinar la realidad de las dos variables objeto de estudio, y plantear posibles soluciones con respecto a la influencia o no del Clima organizacional en la Calidad de Servicio.

2.1 Enfoque de la investigación

El enfoque cuantitativo representa un conjunto de procesos organizados en manera secuencial y probatorio. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la hipótesis (Hernández Sampieri, 2014).

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, ya que los datos recopilados a través de los diferentes instrumentos permitirán aceptar o rechazar la hipótesis: El clima organizacional incide positivamente en la calidad del servicio que presta la Coordinación Zonal de Educación Zona 3 a los usuarios.

En el enfoque cuantitativo se planteó encuestas con preguntas que miden el nivel de las variables “clima organizacional” y “calidad de servicio”, a escala de Likert, de cinco puntos, mismas que miden las percepciones de los encuestados en forma numérica. Estas variables permiten medir la percepción de los funcionarios y/o usuarios y como el clima organizacional incide en la calidad del servicio.

2.2. Nivel o tipo de investigación

La investigación no experimental está definida según (Hernández Sampieri, 2014) como un estudio que se realiza sin manipular deliberadamente variables, lo que hace es observar los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos. Con un diseño transversal porque recopila datos en un momento de tiempo determinado.

Es descriptiva porque busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (Hernández Sampieri, 2014).

Es correlacional ya que tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables. Para evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, en los estudios correlacionales primero se mide cada una de éstas, y después se cuantifican, analizan y establecen las vinculaciones. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba (Hernández Sampieri, 2014).

Esta investigación es descriptiva y correlacional porque permite medir las variables objeto de estudio y analizar la relación que existe entre ellas, es de tipo no experimental, debido a que no se manipula deliberadamente las variables, sino que mide en su contexto natural las variables “clima organizacional” como variable independiente y “calidad de servicio” como variable dependiente.

Es de corte transversal debido a que se determina el nivel de las variables “clima organizacional” en los funcionarios con la aplicación de un cuestionario (Anexo 3) y “calidad de servicio” en los usuarios mediante la aplicación de un cuestionario (Anexo 4). Consecuentemente es descriptivo ya que se recoge datos informativos de los encuestados para cuantificarlos.

Así mismo, es correlacional porque determina el grado de asociación que existe entre las variables “clima organizacional” y “calidad de servicio”, es decir, que al conocer el comportamiento de la variable “clima organizacional” se puede conocer anticipadamente el comportamiento de la variable “calidad de servicio”. Así también, es de tipo explicativo porque al establecer la relación entre las variables, se explica las causas por las cuales el nivel de calidad de servicio es alto o bajo, dándole sentido a las variables.

2.3. Población y Muestra

La población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación, ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio. Si la población, por el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una muestra. En consecuencia, se podrá investigar u obtener datos de toda la población objetivo, sin que se trate estrictamente de un censo. La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible (Arias, 2012).

Para el estudio se procedió a establecer la población dentro de la Coordinación Zonal de Educación Zona 3, misma que está representada por clientes internos y externos, existen 68 funcionarios que trabajan dentro de la institución pública, bajo el régimen LOSEP y Código de Trabajo (clientes internos) y que constan en el distributivo, de los cuales 50 son

personas que están en contacto con usuarios externos, así también se pudo verificar que existen una concurrencia de usuarios diarios de aproximadamente 20 en un día normal de actividades (clientes externos).

Para proceder con el estudio se realizó la encuesta a 50 funcionarios que tiene contacto con las personas que asisten en un día normal de actividades y también se procedió a realizar la encuesta a las personas que asisten a solicitar un servicio, para lo cual se consideró los usuarios que asistieron en la segunda quincena del mes de octubre de 2024.

2.4. Técnicas e instrumentos de investigación

Se empleará la investigación de campo (Arias, 2012) que es la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna.

La encuesta utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características (Casas Anguita et al., 2003).

El cuestionario se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas, es autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador (Arias, 2012).

Para el estudio se realizó la encuesta estructurada a los usuarios (internos y externos), con preguntas generales como tipo de usuario, frecuencia y preguntas en escala de likert para

medir las variables de estudio (Clima Organizacional y Calidad de Servicio) en la Coordinación Zonal de Educación Zona 3.

Para medir el clima organizacional (variable independiente) se utilizó la encuesta elaborada por el Ministerio de Trabajo conforme lo establece los Arts. 18 y 19 de la Norma Técnica, para lo cual se seleccionó 19 preguntas o ítems más relevantes que miden los 3 componentes: liderazgo, compromiso y entorno del trabajo, los cuales están compuestos de siete factores que son: influencia, interacción, orientación a resultados, adaptación al cambio, reciprocidad, sentido de pertenencia y condiciones físicas y humanas, y dieciocho subfactores que conforman las siguientes dimensiones: credibilidad, motivación, comunicación, participación, evaluación, organización, cumplimiento, independencia, apertura al cambio, iniciativa, desarrollo, equidad, reconocimiento, identificación, integración, herramientas, instalaciones y equilibrio persona – trabajo. La escala de medición se efectúa según el método de escalonamiento de Likert, con las siguientes opciones de respuesta: 1 = Nunca, 2 = Casi Nunca, 3 = A veces, 4 = Casi Siempre y 5 = Siempre, además se incluye una pregunta abierta para que el servidor/a pueda emitir un comentario relevante sobre el clima organizacional de la institución.

Para evaluar la calidad de servicio (variable dependiente) se utilizó la encuesta propuesta por (Nieto Cacho & Parra Rodríguez, 2021) que consta de 8 ítems que miden los elementos tangibles con sus dimensiones: infraestructura, señalética, equipos y materiales e intangibles con sus dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía; además, se añadió 2 ítems que recaban datos sociodemográficos como: la relación que tiene con la institución y la frecuencia para realizar trámites, y también 2 ítems para medir la eficiencia con respecto al tiempo de espera, de acuerdo a las necesidades de la investigación y a la población encuestada. Para la escala de medición se considera un rango numérico que va de 1 a 5 con las siguientes opciones de respuesta: 1 = Nada Satisfecho, 2 = Poco Satisfecho, 3 = Neutral, 4 = Satisfecho y 5 = Totalmente Satisfecho.

Previo a la recopilación de datos, mediante la aplicación de los instrumentos antes descritos se solicitó autorización a la Coordinación Zonal de Educación Zona 3 a través del oficio N ° 775-DIR-IPG-2024, emitido por la Universidad Estatal Península de Santa Elena. Los cuestionarios fueron entregados a los encuestados en forma virtual, con las debidas instrucciones para contestar cada uno de los ítems y sin tiempo límite.

2.5. Procesamiento de la información

Se describen las distintas operaciones a las que son sometidos los datos obtenidos como es: clasificación, registro, tabulación y codificación. En lo referente al análisis, se definieron las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis-síntesis), o estadísticas (descriptivas o inferenciales), que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos recolectados (Arias, 2012).

Para el desarrollo de la presente investigación se realizó un análisis descriptivo a través de la estadística descriptiva que es el conjunto de técnicas utilizadas para resumir y organizar datos de tal manera que puedan ser entendidos fácilmente (López, 2024). Los modos de presentar y evaluar las características principales de los datos son a través de tablas, gráficos y medidas resúmenes. El objetivo de construir gráficos es poder apreciar los datos como un todo e identificar sus características sobresalientes (Orellana, 2001).

Para garantizar la confiabilidad y seguridad de los instrumentos (cuestionarios), estos fueron cargados en la plataforma de Microsoft Forms con control de acceso y las debidas instrucciones para contestar cada uno de los ítems, sin tiempo límite; y para garantizar la confiabilidad de los datos, se exporta la base de datos que genere en Microsoft Forms hacia One Drive, donde se toma los archivos fuente y se realiza los filtros y adecuación de la información recolectada para realizar el análisis de resultados según las dimensiones. Los

datos se analizan utilizando el Software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), que es una herramienta estadística para realizar análisis descriptivo y para determinar la relación entre las variables clima organizacional y calidad de servicio de la Coordinación Zonal de Educación Zona 3, se utiliza el coeficiente de Spearman.

Para determinar la validez de los instrumentos se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach, que es un índice que permite medir la fiabilidad relativa de los instrumentos, determinando la homogeneidad de los ítems y su calidad técnica (Del Río Sadornil, 2013), obteniendo coeficientes de excelente confiabilidad en las dos variables, ya que en el Clima Organizacional se obtuvo un coeficiente de 0,95 y en la Calidad de Servicio un coeficiente de 0,97 que viene representado en la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i}{S_t} \right)$$

K: número de ítems
 S_i : varianza de cada ítem
 S_t : varianza de la suma de todos los ítems

Esta elección fue importante debido a que, al tratarse de escalas de medición con múltiples ítems (19 para Clima Laboral y 10 para Calidad de Servicio), era necesario verificar la consistencia interna y la fiabilidad de las mediciones antes de proceder con análisis más complejos. La siguiente fase implicó el uso de estadística descriptiva y el establecimiento de intervalos por percentiles. Este enfoque se adoptó para transformar las variables continuas en categorías más interpretables (bajo, medio y alto), utilizando los percentiles 33.33 y 66.67 como puntos de corte. La elección de este método se basó en la necesidad de crear clasificaciones significativas que permitieran una mejor comprensión y análisis de los niveles de clima organizacional y calidad de servicio.

Las pruebas de normalidad Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk se aplicaron como paso preliminar crucial para determinar el tipo de análisis correlacional a utilizar. La decisión de considerar principalmente los resultados de Shapiro-Wilk se basó en su mayor potencia estadística para muestras pequeñas y medianas como las del estudio ($n=60$ y $n=50$). La identificación de no normalidad en los datos ($p < 0.05$) dirigió la selección hacia pruebas no paramétricas para los análisis subsecuentes. Para el análisis correlacional, se empleó el coeficiente de Spearman debido a la no normalidad de los datos identificada previamente. Este método no paramétrico resultó más apropiado que la correlación de Pearson para evaluar la relación entre las variables principales. Sin embargo, se incluyó también un análisis con correlación de Pearson específicamente para la perspectiva de los funcionarios, complementando así la comprensión de las relaciones desde diferentes ángulos estadísticos.

Finalmente, la prueba de rangos de Wilcoxon se seleccionó para la prueba de hipótesis debido a su capacidad para comparar dos muestras relacionadas sin requerir el supuesto de normalidad. Esta prueba resultó particularmente útil para evaluar las diferencias entre las percepciones del clima organizacional y la calidad de servicio, permitiendo una conclusión estadísticamente fundamentada sobre la relación entre estas variables.

CAPITULO III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la investigación, representados a través de tablas y gráficos, demostrando de manera clara el estudio de la variable independiente Clima Organizacional con sus 3 componentes: liderazgo, compromiso y entorno del trabajo, 7 factores: influencia, interacción, orientación a resultados, adaptación al cambio, reciprocidad, sentido de pertenencia y condiciones físicas y humanas, y 18 subfactores o dimensiones: credibilidad, motivación, comunicación, participación, evaluación, organización, cumplimiento, independencia, apertura al cambio, iniciativa, desarrollo, equidad, reconocimiento, identificación, integración, herramientas, instalaciones y equilibrio persona – trabajo, correspondiente a los funcionarios de la Coordinación de Educación; y de la variable dependiente Calidad de Servicio con sus elementos tangibles y sus dimensiones: infraestructura, señalética, equipos y materiales; e intangibles y sus dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía, correspondiente a los usuarios que acudieron en la segunda quincena del mes de octubre de 2024 a la Coordinación Zonal de Educación Zona 3.

Tabla 6. Análisis de fiabilidad de los instrumentos

Instrumentos	Alfa de Cronbach	N de elementos
Clima laboral	0.957	19
Calidad de servicio	0.972	10

En la tabla 6 se describe el análisis de fiabilidad de los instrumentos, medido a través del coeficiente Alfa de Cronbach, revela una excepcional consistencia interna en ambas herramientas de medición: el instrumento de Clima Laboral, compuesto por 19 elementos, alcanza un valor de 0.957, mientras que el instrumento de Calidad de Servicio, con 10 elementos, obtiene un valor aún más alto de 0.972; ambos coeficientes superan

significativamente el umbral de aceptabilidad de 0.70 utilizado en investigación, lo que indica que los instrumentos son altamente confiables para medir sus respectivos constructos, respaldando así la robustez y validez de los resultados obtenidos en el presente estudio.

Para la variable independiente Clima Organizacional se aplicó la encuesta a 50 funcionarios que laboran más de tres meses en la Coordinación Zonal de Educación Zona 3 y que constan en el distributivo de sueldos, obteniendo resultados agrupados con respecto a las dimensiones establecidas en la Norma Técnica conforme el Acuerdo Ministerio No. MDT-2018-0138. Los datos recolectados se registraron en el Software SPSS, se realiza la configuración de la base de datos, luego la agrupación de los constructos de las variables según los componentes: Liderazgo, Compromiso y Entorno de Trabajo, se estableció la media ponderada, su desviación y análisis, además se realizó una nueva escala de valores como bajo, medio y alto para determinar una percepción general del Clima Organizacional o Laboral y su análisis.

El cálculo de intervalos por percentiles se utilizó para dividir la variable continua en categorías, como "Bajo", "Medio" y "Alto", basándose en los valores de los percentiles 33.33 y 66.67. Este procedimiento se realiza bajo el supuesto de que los datos siguen una distribución normal. La técnica emplea estadísticas descriptivas de la muestra, como la media (μ) y la desviación estándar (σ), para calcular los límites de cada intervalo de manera precisa. El primer paso consiste en identificar los valores estándar (z) asociados a los percentiles 33.33 y 66.67 en una distribución normal estándar. Estos valores, obtenidos de tablas de distribución normal, son $z=-0.43$ para el percentil 33.33 y $z=0.43$ para el percentil 66.67. Estos valores representan desviaciones estándar por debajo y por encima de la media en la distribución normal estándar, respectivamente. Posteriormente, se utiliza la fórmula de transformación para ajustar estos valores estándar a la distribución específica de la variable en análisis. La fórmula utilizada es: $P(X) = \mu + z \cdot \sigma$

Donde $P(X)$ es el valor del percentil deseado, μ es la media de la distribución de la variable, σ es la desviación estándar, y z es el valor estándar correspondiente al percentil. Para el percentil 33.33, se calcula $P_{33.33}=\mu+(-0.43)\cdot\sigma$, mientras que para el percentil 66.67 se calcula $P_{66.67}=\mu+(0.43)\cdot\sigma$. Los valores calculados se utilizan como límites para dividir los intervalos. El intervalo "Bajo" comprende desde el valor mínimo de la escala hasta $P_{33.33}$. El intervalo "Medio" abarca desde $P_{33.33}$ hasta $P_{66.67}$, y el intervalo "Alto" se extiende desde $P_{66.67}$ hasta el valor máximo de la escala.

Para la variable dependiente Calidad de Servicio se aplicó la encuesta a 70 usuarios que acudieron la segunda semana del mes de octubre de 2024 a la Coordinación Zonal de Educación Zona 3, de los cuales 60 respondieron la encuesta, obteniendo resultados agrupados con respecto a las dimensiones establecidas en la Norma Técnica conforme el Acuerdo Ministerio No. MDT-2024-057. Los datos recolectados se registraron en el Software SPSS, se realiza la configuración de la base de datos, luego la agrupación de los constructos de las variables según los componentes: Tangibles y los intangibles como: capacidad de respuesta, empatía y eficiencia, se estableció la media ponderada, su desviación y análisis, además se realizó una nueva escala de valores como bajo, medio y alto para determinar una percepción general de la Calidad de Servicio y su análisis.

Tabla 7. Tipos de usuarios

Tipo usuario	F	%
Docente	3	5.00%
Administrativo	6	10.00%
Estudiante	17	28.30%
Padre/ Madre de familia/ Representante legal	17	28.30%
Proveedor/ Consultor externo	1	1.70%
Otros	16	26.70%
Total	60	100%

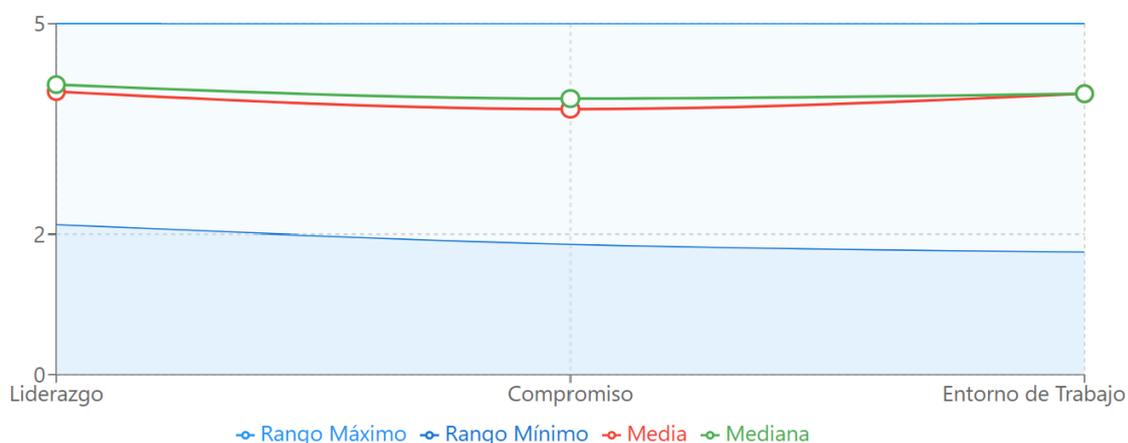
El análisis de la tabla 7 de tipos de usuarios de la Coordinación Zonal de Educación Zona 3, basado en una encuesta aplicada a 60 usuarios, revela una distribución significativa donde los estudiantes y padres/madres de familia/representantes legales comparten la mayor representación con 28.30% cada uno (17 usuarios por grupo), seguidos por la categoría "Otros" con un considerable 26.70% (16 usuarios). El personal administrativo representa el 10% (6 usuarios) y los docentes el 5% (3 usuarios), mientras que los proveedores/consultores externos muestran la menor participación con solo 1.70% (1 usuario). Esta distribución indica una clara predominancia de usuarios externos sobre el personal interno, sugiriendo que la Coordinación debe estar preparada para atender principalmente las necesidades de estudiantes y representantes legales, mientras mantiene servicios más especializados para grupos minoritarios como proveedores y consultores externos.

3.1. Situación actual referente a la gestión del clima organizacional y calidad del servicio en la Coordinación Zonal de Educación Zona 3.

Tabla 8. Análisis de las dimensiones del Clima Laboral

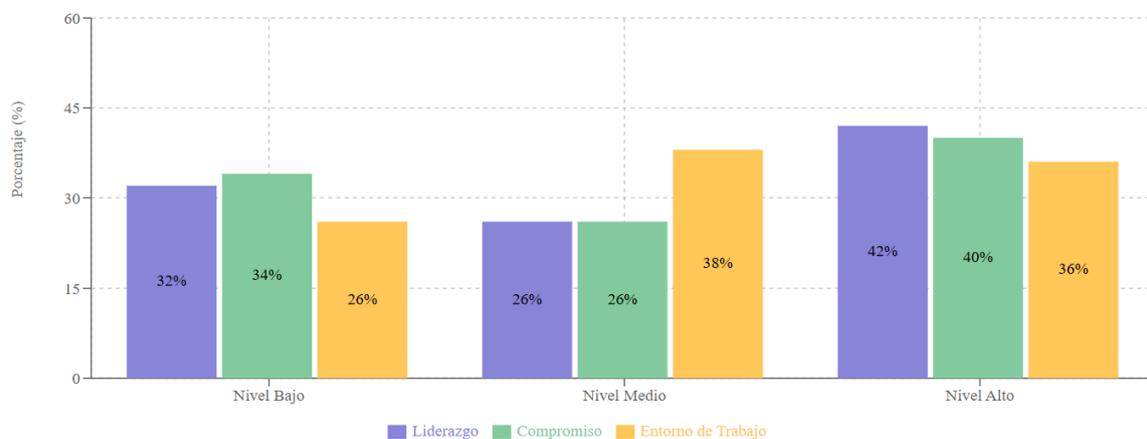
Componentes del Clima Laboral	Media	Mediana	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Liderazgo	4.03	4.13	0.79	2.13	5.00
Compromiso	3.78	3.93	0.86	1.86	5.00
Entorno de Trabajo	4.00	4.00	0.79	1.75	5.00

Figura 1. Medidas de tendencia central de dimensiones de Clima Laboral



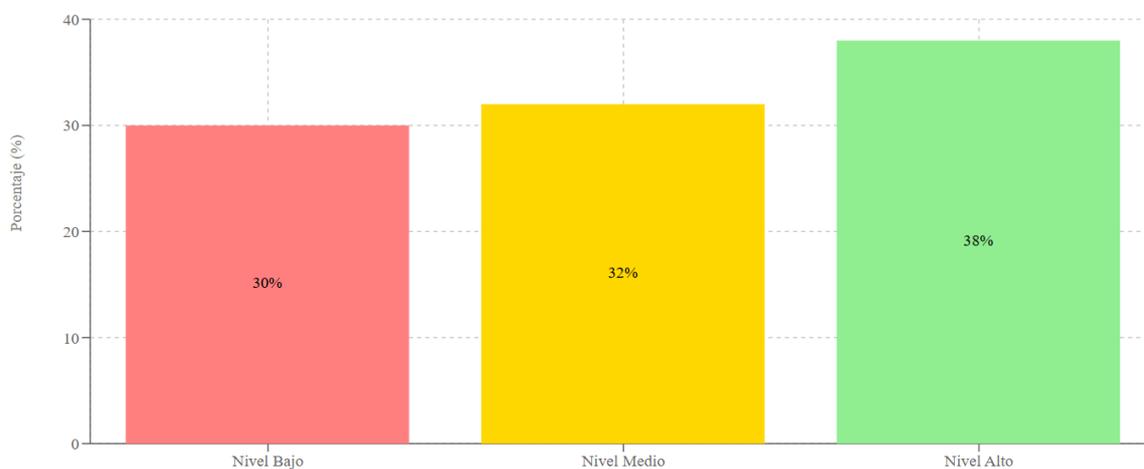
En la tabla 8 se expone que los componentes del Clima Laboral revela que el Liderazgo destaca como la dimensión mejor evaluada con una media de 4.03 y una mediana de 4.13, seguida por el Entorno de Trabajo que muestra una distribución simétrica con media y mediana idénticas de 4.00, mientras que el Compromiso presenta la valoración más baja con una media de 3.78 y una mediana de 3.93; todas las dimensiones comparten un valor máximo de 5.00, pero difieren en sus mínimos (Liderazgo 2.13, Compromiso 1.86 y Entorno de Trabajo 1.75), y sus desviaciones estándar indican que el Compromiso muestra la mayor variabilidad (0.86) en comparación con el Liderazgo y Entorno de Trabajo que comparten una desviación de 0.79, lo que sugiere que mientras el clima laboral general es positivo, existen oportunidades de mejora específicas en el área de Compromiso y casos puntuales de percepciones menos favorables en todas las dimensiones.

Figura 2. Niveles de Clima Laboral



La figura 2 muestra que en la dimensión de Liderazgo predomina el nivel alto con 42% de los funcionarios, mientras que un 32% se ubica en nivel bajo y 26% en nivel medio. En la dimensión de Compromiso se observa una tendencia similar, donde el 40% presenta un nivel alto, seguido por un 34% en nivel bajo y 26% en nivel medio. Por su parte, la dimensión de Entorno de Trabajo muestra una distribución más equilibrada, con un 38% en nivel medio, 36% en nivel alto y 26% en nivel bajo. Lo que denota que tanto el Liderazgo como el Compromiso presentan patrones similares, con una concentración significativa en los niveles altos (42% y 40% respectivamente), lo que indica una percepción generalmente positiva de estos aspectos por parte de los funcionarios. Sin embargo, es importante notar que existe un porcentaje considerable (32% y 34%) que los percibe en un nivel bajo, lo que podría señalar posibles y oportunas intervenciones en estos aspectos. En cuanto al Entorno de Trabajo, la distribución más equilibrada con tendencia hacia niveles medio-altos (38% medio y 36% alto) sugiere que las condiciones laborales son percibidas de manera más homogénea entre los funcionarios, aunque también presenta áreas de oportunidad para mejorar la experiencia de aquellos que lo perciben en nivel bajo (26%).

Figura 3. Medidas de tendencia central de dimensiones de Clima Laboral



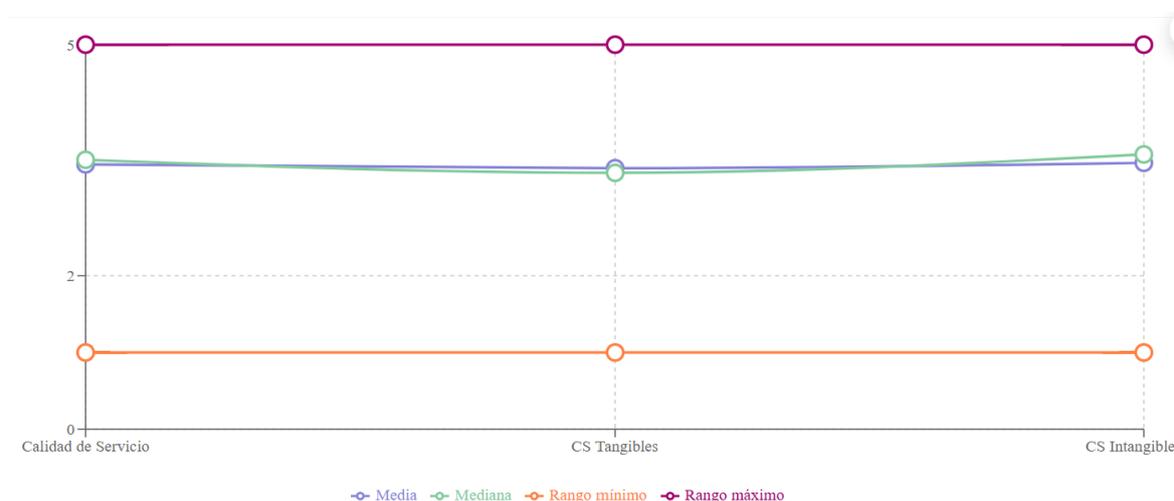
La figura 3 muestra una distribución relativamente equilibrada entre los tres niveles, con una ligera predominancia del nivel alto que representa el 38% (19 funcionarios), seguido por el nivel medio con 32% (16 funcionarios), y finalmente el nivel bajo con 30% (15 funcionarios). Estos datos revelan que la percepción del clima laboral entre los funcionarios presenta variaciones significativas, donde la diferencia entre el nivel más alto y el más bajo es de apenas 8 puntos porcentuales. La distribución de los resultados sugiere que el clima laboral en la institución presenta una tendencia moderadamente positiva, dado que el 70% de los funcionarios lo perciben entre nivel medio y alto (38% alto y 32% medio). Sin embargo, es importante considerar que existe un porcentaje significativo del 30% que lo percibe en un nivel bajo, lo cual representa un tercio del personal evaluado.

Esta situación indica que, si bien existe una base favorable en el ambiente organizacional, hay aspectos que requieren atención y mejora para elevar la percepción del clima laboral, especialmente considerando que casi un tercio de los funcionarios manifiesta una percepción baja. La existencia de esta polarización en las percepciones podría sugerir que las experiencias y condiciones laborales no son uniformes en toda la organización.

Tabla 9. Variables de calidad de servicio

Variables	Media	Mediana	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Calidad de Servicio	3.44	3.50	1.03	1	5
CS Tangibles	3.39	3.33	1.1	1	5
CS Intangibles	3.46	3.57	1.04	1	5

Figura 4. Medidas de tendencia central en la variable calidad de servicio

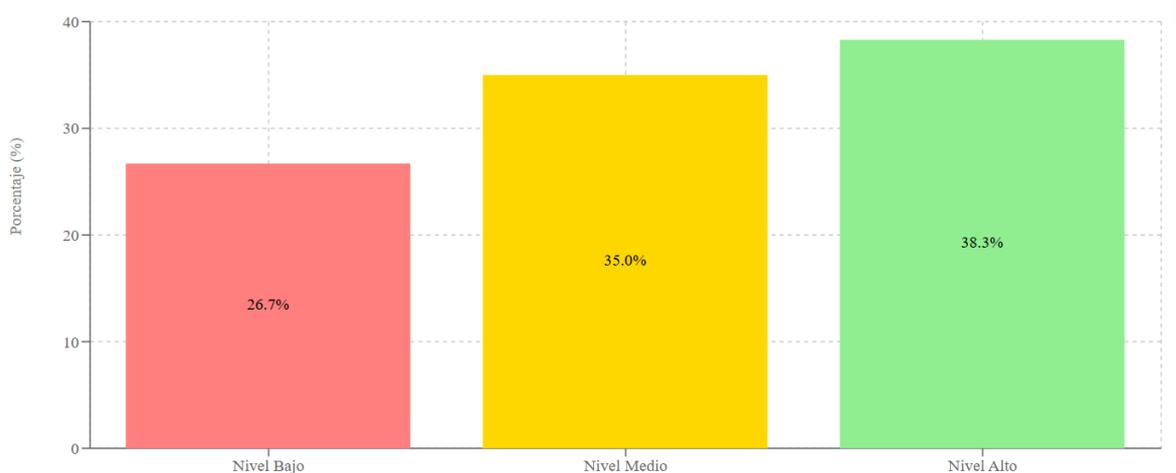


En la tabla 9 se muestra que la Calidad de Servicio general tiene una valoración media de 3.44 y mediana de 3.50, los aspectos Tangibles presentan una media de 3.39 y mediana de 3.33, mientras que los Intangibles muestran una media de 3.46 y mediana de 3.57. Las desviaciones estándar son similares (1.03, 1.10 y 1.04 respectivamente), y todas las variables comparten el mismo rango de valores mínimos (1) y máximos (5). Los resultados indican que las tres dimensiones de Calidad de Servicio presentan valores centrales moderadamente positivos, situándose por encima del punto medio de la escala (2.5 en una escala de 1 a 5).

La similitud en las desviaciones estándar sugiere que la variabilidad en las respuestas es consistente entre las dimensiones. Los aspectos Intangibles muestran valores ligeramente

más altos en sus medidas centrales, aunque la diferencia es mínima. La coincidencia en los valores mínimos y máximos (1 y 5) indica que se utilizó todo el rango de la escala en las tres dimensiones, lo que sugiere una buena discriminación en las respuestas de los participantes. Desde la perspectiva del usuario, el servicio se mantiene en un nivel moderadamente satisfactorio, con una ligera ventaja en la percepción de los aspectos intangibles como la atención y el trato personal, aunque hay espacio significativo para mejoras en todas las dimensiones, especialmente considerando que existen usuarios que han calificado con valores mínimos (1) en todas las categorías.

Figura 5. Niveles de calidad de servicio percibido



En la figura 5 los datos de Calidad de Servicio muestran una distribución progresiva entre los tres niveles evaluados, donde el nivel alto representa el 38.3% (23 usuarios), seguido por el nivel medio con 35% (21 usuarios), y el nivel bajo con 26.7% (16 usuarios). La diferencia entre el nivel más alto y el más bajo es de 11.6 puntos porcentuales, mostrando una variación significativa en la percepción de la calidad del servicio.

Los resultados indican una tendencia positiva en la calidad del servicio, dado que el 73.3% de los usuarios la perciben entre nivel medio y alto (38.3% alto y 35% medio). Este dato sugiere que casi tres cuartas partes de los usuarios evaluados consideran que la calidad del servicio se encuentra en niveles aceptables o superiores. Sin embargo, es importante notar que existe un 26.7% que la percibe en un nivel bajo, lo cual representa aproximadamente un cuarto de los usuarios evaluados. Esta distribución sugiere que, si bien existe una base sólida en la calidad del servicio ofrecido, hay aspectos que podrían mejorarse para elevar la percepción en aquellos que la consideran baja, buscando una mayor uniformidad en la calidad del servicio proporcionado.

3.2. Relación entre clima organizacional y calidad de servicio a los usuarios de la Coordinación Zonal de Educación Zona 3.

Tabla 10. Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Calidad Servicio	0.094	60	0.200*	0.951	60	0.017
Clima Laboral	0.114	50	0.128	0.94	50	0.014

* Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a Corrección de significación de Lilliefors

En la tabla 10 los resultados de las pruebas de normalidad muestran una discrepancia entre Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk para las variables Calidad de Servicio y Clima Laboral. Mientras que Kolmogorov-Smirnov sugiere normalidad en ambas variables con valores de significancia superiores a 0.05 (0.200 y 0.128 respectivamente), la prueba de Shapiro-Wilk indica lo contrario con valores de significancia menores a 0.05 (0.017 y 0.014). Considerando que Shapiro-Wilk es más potente y confiable para muestras pequeñas y medianas como en este caso (n=60 y n=50), se concluye que los datos no siguen una distribución normal, lo que implica que para analizar la relación entre estas variables se

deberán utilizar pruebas estadísticas no paramétricas, con el fin de establecer correlaciones o asociación entre clima organizacional y calidad de servicio a los usuarios.

Tabla 11. Correlaciones entre variables y sus dimensiones (Rho de Spearman)

		CS Tangibles	CS Intangibles	Calidad de Servicio
Liderazgo	Coeficiente de correlación	-0.146	-0.154	-0.165
	Sig. (bilateral)	0.311	0.284	0.253
	N	50	50	50
Compromiso	Coeficiente de correlación	-0.18	-0.197	-0.206
	Sig. (bilateral)	0.21	0.171	0.151
	N	50	50	50
Entorno de Trabajo	Coeficiente de correlación	-0.212	-0.205	-0.223
	Sig. (bilateral)	0.14	0.153	0.119
	N	50	50	50
Clima Laboral	Coeficiente de correlación	-0.186	-0.19	-0.204
	Sig. (bilateral)	0.196	0.185	0.155
	N	50	50	50

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 11 los resultados de la correlación de Spearman muestran que existe una relación negativa débil entre todas las dimensiones del Clima Laboral y la Calidad de Servicio, donde los coeficientes de correlación varían entre -0.146 y -0.223, siendo la correlación más fuerte la existente entre Entorno de Trabajo y Calidad de Servicio (-0.223), mientras que la más débil se presenta entre Liderazgo y CS Tangibles (-0.146); sin embargo, ninguna de estas correlaciones es estadísticamente significativa ya que todos los valores de significancia (p-valor) son mayores a 0.05, lo que indica que no se puede afirmar con certeza estadística que exista una relación entre las variables de Clima Laboral y Calidad de Servicio en la Coordinación Zonal de Educación Zona 3, considerando la perspectiva del usuario y el clima laboral percibido por los funcionarios.

3.3. Prueba de correlación entre las percepciones de atención de los funcionarios y el clima organizacional.

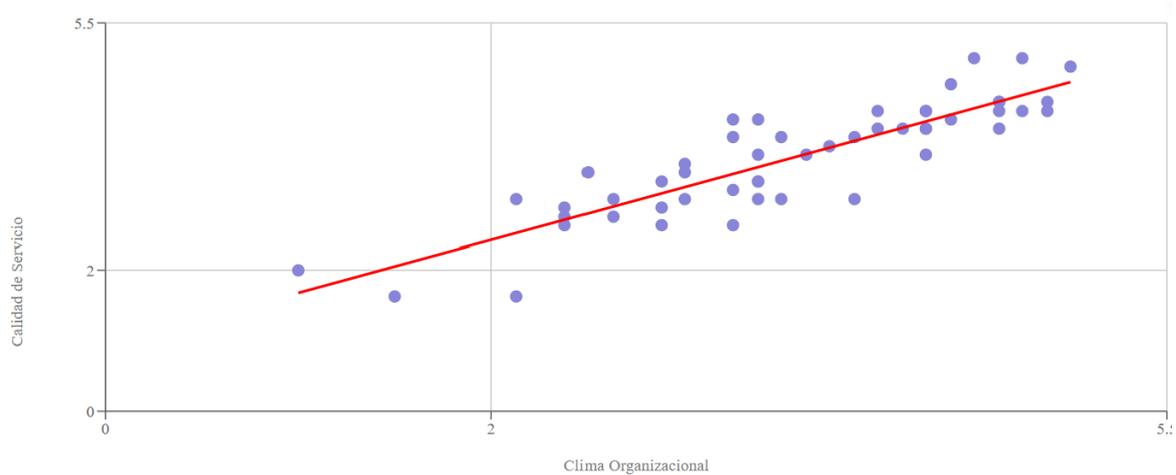
Tabla 12. Correlaciones en el Clima Organizacional y la Calidad del Servicio (Funcionarios)

		ClimaOrganizacional	CalidadServicio
Clima Organizacional	Correlación de Pearson	1	.877**
	Sig. (bilateral)		0.00
	N	51	51
Calidad Servicio	Correlación de Pearson	.877**	1
	Sig. (bilateral)	0.00	
	N	51	51

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Analizando la tabla 12 de correlación de Pearson entre Clima Organizacional y Calidad de Servicio para los funcionarios, se observa una correlación positiva fuerte y estadísticamente significativa ($r = 0.877$, $p < 0.01$) con un tamaño de muestra de 51 funcionarios. Este resultado indica que existe una relación directa y robusta entre ambas variables, donde el 87.7% de la variabilidad de una variable está relacionada con la otra. La alta significancia estadística ($p < 0.01$) sugiere que esta correlación no se debe al azar, sino que refleja una verdadera asociación entre el clima organizacional y la calidad del servicio desde la perspectiva de los funcionarios de la Coordinación Zonal de Educación Zona 3. Esta estrecha relación implica que cuando los funcionarios perciben un mejor clima organizacional, tienden también a percibir una mejor calidad en el servicio que prestan, y viceversa.

Figura 6. Dispersión de puntos de la Calidad de Servicio y Clima Organizacional (Funcionarios).



3.3. Hipótesis

Planteamiento de la hipótesis:

H₀: El clima organizacional de la Coordinación Zonal de Educación Zona 3, no influye en la calidad de los servicios que presta a los usuarios

IC=95%

Error= 5%

Decisión: Si $p < 0.05$ se rechaza H₀

Estadístico de prueba

Tabla 13. Prueba de rangos de Wilcoxon

		N	Rango promedio	Suma de rangos
Calidad Servicio – Clima Laboral	Rangos negativos	30a	28.62	858.5
	Rangos positivos	20b	20.83	416.5
	Empates	0c		
	Total	50		

a Calidad Servicio < Clima Laboral

b Calidad Servicio > Clima Laboral

c Calidad Servicio = Clima Laboral

Tabla 14. Prueba de Wilcoxon

Calidad Servicio – Clima Laboral	
Z	-2.133b
Sig. asintótica(bilateral)	0.033

a Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b Se basa en rangos positivos.

La correlación de Spearman muestra correlaciones negativas débiles (entre -0.146 y -0.223) entre el clima organizacional y sus dimensiones con la calidad de servicio, y ninguna resultó estadísticamente significativa ($p > 0.05$). Por otro lado, la prueba de Wilcoxon identifica una diferencia significativa ($p = 0.033 < 0.05$) entre ambas variables, donde en 30 casos el clima laboral fue superior a la calidad de servicio y en 20 casos sucedió lo contrario.

Por tanto, no existe una correlación significativa que demuestre una influencia directa del clima organizacional sobre la calidad de servicio, y aunque la prueba de Wilcoxon evidencia una diferencia significativa entre las variables, esta no se presenta en la dirección esperada según la hipótesis, sugiriendo que un mejor clima organizacional no necesariamente resulta en una mejor calidad de servicio. Estos hallazgos indican que podrían

existir otros factores no considerados en el estudio que tienen mayor influencia en la calidad del servicio prestado a los usuarios.

Los resultados estadísticos de la tabla 14 demuestra que existe una relación significativa entre el clima organizacional y la calidad de servicio ($p=0.033 < 0.05$), sin embargo, esta relación se manifiesta de manera particular: los datos revelan que, en 30 de los 50 casos analizados, la percepción del clima laboral es superior a la calidad de servicio ofrecida, mientras que en 20 casos sucede lo contrario. Esta diferencia estadísticamente significativa ($Z=-2.133$) sugiere que a pesar de que el clima organizacional tiende a ser valorado positivamente por los funcionarios, esto no necesariamente se traduce en una mejor calidad de servicio hacia los usuarios. Este hallazgo es relevante porque indica que, si bien existe una relación entre ambas variables, podrían existir otros factores mediadores o intervinientes que afectan la manera en que el clima organizacional influye en la calidad del servicio proporcionado a los usuarios de la Coordinación Zonal de Educación Zona 3. Lo que denota que un buen clima laboral por sí solo no garantiza una mejor calidad de servicio, lo que implica la necesidad de desarrollar estrategias específicas que permitan alinear ambos aspectos de manera más efectiva.

3.4. Conclusión general del análisis de variables

Al examinar la relación entre la percepción del clima organizacional por parte de los funcionarios y la calidad de servicio evaluada por los usuarios, las correlaciones de Spearman mostraron relaciones negativas débiles (entre -0.146 y -0.223), ninguna de las cuales resultó estadísticamente significativa. La prueba de Wilcoxon confirmó diferencias significativas ($p = 0.033$) entre ambas percepciones, sugiriendo que la forma en que los funcionarios perciben su ambiente laboral no necesariamente se refleja en cómo los usuarios experimentan la calidad del servicio.

Sin embargo, cuando se analizaron ambas variables únicamente desde la perspectiva de los funcionarios, se encontró una correlación positiva fuerte ($r = 0.877$, $p < 0.01$), evidenciada claramente en el diagrama de dispersión y su línea de regresión. Esto indica que los funcionarios que perciben un mejor clima organizacional tienden también a considerar que están proporcionando un servicio de mejor calidad, mostrando una clara alineación entre su percepción del ambiente laboral y su autoevaluación del servicio prestado.

Esta discrepancia entre las dos perspectivas revela una brecha significativa entre la autopercepción de los funcionarios y la experiencia real de los usuarios. Mientras los funcionarios muestran una fuerte asociación positiva entre su ambiente laboral y su desempeño percibido, esta relación no se refleja en la evaluación de los usuarios. Esta diferencia podría atribuirse a varios factores, incluyendo diferentes expectativas y estándares de calidad entre funcionarios y usuarios, posibles sesgos en la autoevaluación de los funcionarios, factores externos que influyen en la percepción de los usuarios y que no son considerados por los funcionarios, y una potencial desalineación entre los indicadores internos de desempeño y las necesidades reales de los usuarios.

Los hallazgos sugieren la necesidad de implementar estrategias que permitan alinear mejor las percepciones internas con las expectativas de los usuarios, así como la importancia de desarrollar mecanismos más efectivos para traducir un buen clima organizacional en una mejor experiencia de servicio para los usuarios. Esto podría implicar la necesidad de revisar y ajustar los estándares de servicio, mejorar los canales de comunicación con los usuarios y desarrollar programas de capacitación que ayuden a los funcionarios a comprender y responder mejor a las necesidades y expectativas de los usuarios.

3.5. Discusión de resultados

Al evaluar la relación entre el clima organizacional percibido por los funcionarios y la calidad de servicio valorada por los usuarios en la Coordinación Zonal de Educación Zona 3, se encontraron correlaciones negativas débiles (entre -0.146 y -0.223) que no resultaron estadísticamente significativas. Sin embargo, cuando se analizó la percepción exclusivamente desde la perspectiva de los funcionarios, se encontró una correlación positiva fuerte ($r = 0.877$, $p < 0.01$), resultado que se alinea con lo encontrado por Sotelo Asef & Figueroa González (2017) en su estudio en colegios de Durango, México, donde obtuvieron una correlación similar ($R = 0.864$). Esta similitud en los resultados cuando se analiza desde la perspectiva interna sugiere un patrón consistente en cómo los funcionarios educativos perciben la relación entre su ambiente laboral y la calidad del servicio que brindan.

La disparidad encontrada en nuestro estudio contrasta notablemente con los hallazgos de Fernández Cristaldo (2020) en la Universidad Nacional de Pilar, donde tanto trabajadores como usuarios percibieron favorablemente ambas variables, evidenciando una alineación entre las percepciones internas y externas que no se replica en nuestro contexto. De manera similar, el estudio de Espinoza (2020) en una institución educativa ecuatoriana encontró una correlación media positiva ($Rho = 0.463$), aunque más moderada que nuestros resultados, destacando particularmente la importancia de las relaciones interpersonales en la calidad del servicio educativo. Esta variación en los resultados sugiere que los factores contextuales y las características específicas de cada institución educativa pueden influir significativamente en cómo se relacionan estas variables.

Los resultados de esta investigación denotan una alineación parcial con lo encontrado por Anchay Huaman (2021) en la municipalidad de Chosica, donde se identificaron correlaciones significativas pero moderadas entre las diversas dimensiones del clima

organizacional y la calidad de servicio (Rho entre 0.292 y 0.386). Sin embargo, contrastan significativamente con el estudio de Reátegui Tello (2022) en la Municipalidad Distrital de Pajarillo, quien encontró una relación positiva muy fuerte ($r = 0.983$) entre ambas variables, con una influencia directa del 96.63% del clima organizacional sobre la calidad del servicio. Esta variación en la intensidad de las correlaciones entre diferentes contextos institucionales sugiere que la relación entre estas variables puede estar mediada por factores específicos del sector y la cultura organizacional.

La brecha identificada en nuestro estudio entre la percepción de los funcionarios y la experiencia real de los usuarios sugiere la necesidad de un análisis más profundo de los factores mediadores, similar a lo señalado por Soto Hilario et al. (2022) en el contexto de salud, donde se enfatiza que la interacción interpersonal es fundamental para la percepción del servicio. Esta discrepancia podría estar relacionada con diferentes expectativas, estándares de calidad o factores contextuales que afectan cómo se experimenta y evalúa el servicio desde diferentes perspectivas.

La disparidad entre la autopercepción de los funcionarios y la experiencia de los usuarios sugiere la existencia de factores mediadores que no han sido completamente identificados o abordados en la literatura existente. Esta situación plantea la necesidad de desarrollar estrategias específicas y adaptadas al contexto para alinear mejor las percepciones internas con las experiencias externas, considerando las particularidades del sector educativo y las necesidades específicas de los usuarios del servicio.

3.5. Propuesta

PROGRAMA DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DEL SERVICIO

1. Objetivo General:

El Programa de Alineación Estratégica del Servicio busca reducir significativamente la brecha existente entre la percepción interna de los funcionarios y la experiencia real de los usuarios. Este objetivo se centra en fortalecer la relación entre el clima organizacional y la calidad efectiva del servicio, para desarrollar una cultura organizacional enfocada en la excelencia. La meta última es lograr un equilibrio donde tanto la satisfacción de los usuarios como el bienestar de los funcionarios sean prioritarios, entendiendo que un equipo comprometido y satisfecho se traduce en experiencias positivas para quienes reciben el servicio.

La figura 7 muestra la Visión General del Programa en el núcleo del diagrama se ubica el objetivo fundamental que guía toda la intervención: reducir la brecha existente entre la percepción interna que tienen los funcionarios sobre el servicio que brindan y la experiencia real que viven los usuarios al interactuar con la organización. Este objetivo central refleja la problemática identificada donde frecuentemente existe una disonancia entre cómo los funcionarios evalúan su propio desempeño y cómo los usuarios perciben la calidad del servicio recibido.

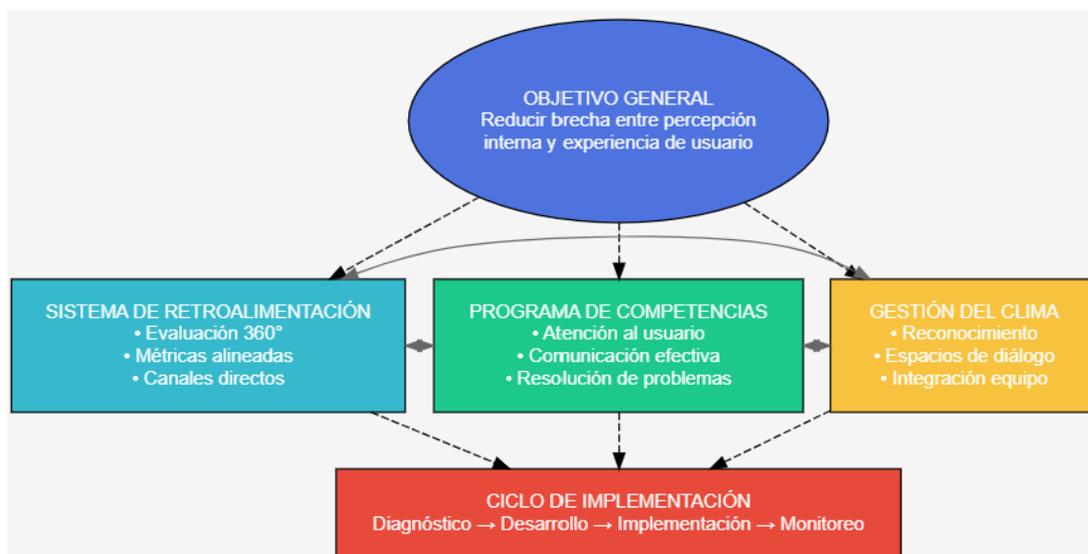
Alrededor de este objetivo central se organizan estratégicamente los tres componentes fundamentales que constituyen los pilares de la intervención. El Sistema de Retroalimentación se encarga de capturar información sistemática desde múltiples perspectivas, incluyendo la evaluación 360° que integra visiones complementarias, métricas

cuidadosamente alineadas con las expectativas reales de los usuarios, y canales directos que facilitan una comunicación fluida y permanente. Este componente funciona como el sistema nervioso del programa, permitiendo que la información circule de manera efectiva entre todos los actores involucrados.

El Programa de Competencias constituye el segundo pilar, enfocándose en desarrollar y fortalecer las habilidades necesarias en los funcionarios para brindar un servicio de excelencia. Este componente abarca la formación en atención al usuario con técnicas especializadas, el desarrollo de habilidades de comunicación efectiva que permitan comprender y responder adecuadamente a las necesidades expresadas, y capacidades avanzadas de resolución de problemas para abordar situaciones complejas. Este desarrollo de competencias se orienta a transformar la capacidad de respuesta de la organización desde sus cimientos.

El tercer componente, Gestión del Clima Organizacional, se centra en crear y mantener un entorno laboral que favorezca la motivación intrínseca y el bienestar de los funcionarios. Implementa sistemas de reconocimiento basados en resultados objetivos, establece espacios de diálogo que fomentan la comunicación abierta y la resolución de conflictos, y desarrolla actividades de integración que fortalecen los vínculos entre equipos de trabajo. Este componente reconoce que la satisfacción de los usuarios está intrínsecamente ligada al bienestar y compromiso de quienes brindan el servicio.

Figura 7. Programa de alienación estratégica del servicio



La figura 8 muestra el ciclo de implementación el mismo está concebido como un proceso continuo e iterativo, no lineal, que permite el refinamiento constante de las intervenciones a partir del aprendizaje obtenido en cada vuelta completa. La estructura circular del diagrama enfatiza esta naturaleza cíclica, donde no existe un verdadero punto final sino una espiral de mejora permanente.

La Fase 1 de Diagnóstico constituye el punto de partida y tiene una duración programada de dos meses. Durante este período se realizan actividades intensivas de investigación cualitativa a través de grupos focales con diversos actores, permitiendo capturar experiencias, percepciones y expectativas desde múltiples perspectivas. Paralelamente, se analizan datos históricos y registros existentes para identificar patrones y tendencias relevantes. El resultado de esta fase es el establecimiento de una línea base robusta de indicadores que servirán como punto de referencia para medir el impacto posterior de todas las intervenciones implementadas.

La Fase 2 de Desarrollo, que se extiende por cuatro meses, representa el período de construcción de capacidades organizacionales. Durante este tiempo se ejecuta el programa de capacitación de manera secuencial y progresiva, asegurando que cada aprendizaje sea consolidado. Simultáneamente, se implementa la infraestructura tecnológica necesaria para soportar los sistemas de retroalimentación y seguimiento. Un componente crucial de esta fase es el desarrollo de herramientas prácticas como guías, protocolos y materiales de apoyo que facilitarán la aplicación consistente de los nuevos estándares de servicio en toda la organización.

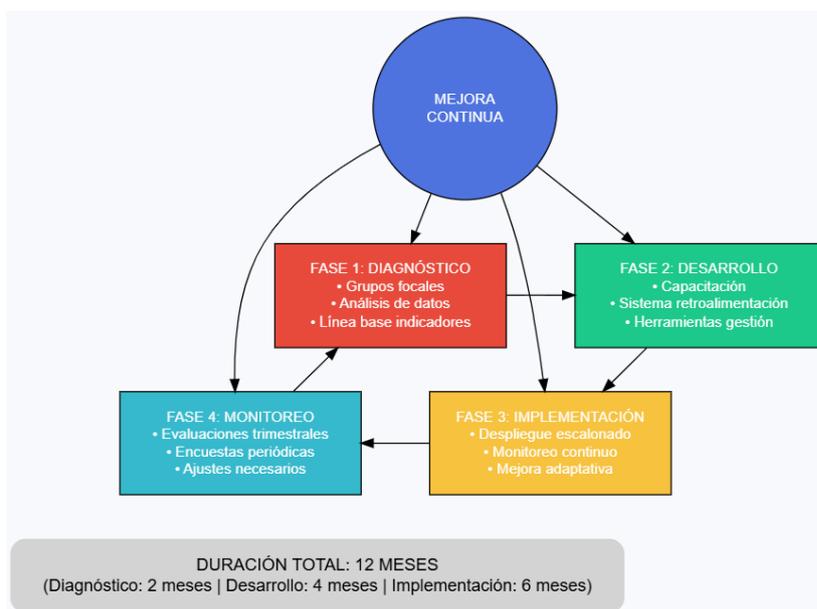
La Fase 3 de Implementación constituye el período más extenso del ciclo, con seis meses de duración, reconociendo la complejidad que implica transformar prácticas organizacionales arraigadas. Se adopta un enfoque de despliegue escalonado, comenzando con unidades piloto cuidadosamente seleccionadas que permiten probar las intervenciones, identificar obstáculos y realizar ajustes antes de la expansión a toda la organización. El monitoreo continuo durante esta fase garantiza la detección temprana de desviaciones respecto a los resultados esperados. El sistema de mejora adaptativa permite responder ágilmente a las condiciones emergentes, reconociendo que la implementación siempre enfrenta realidades más complejas que las previstas en la planificación.

La Fase 4 de Monitoreo cierra y reinicia el ciclo, evaluando sistemáticamente los resultados alcanzados mediante diversos mecanismos como auditorías de calidad, encuestas y análisis de indicadores clave. Esta fase no solo mide el impacto logrado, sino que genera insumos fundamentales para ajustar y mejorar las intervenciones en la siguiente iteración del ciclo. El aprendizaje organizacional acumulado en cada vuelta enriquece el diagnóstico subsiguiente, creando un círculo virtuoso de mejora continua.

En el centro del ciclo se ubica el concepto fundamental de "Mejora Continua", que funciona como principio rector de todo el proceso. Las líneas que conectan este núcleo con

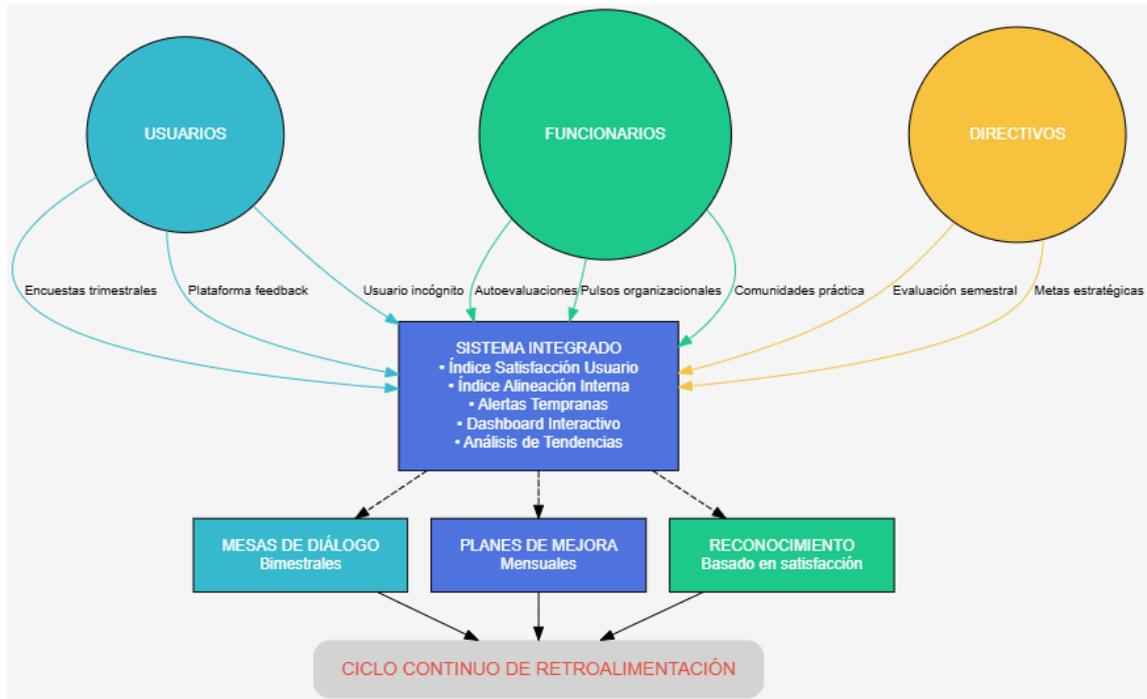
cada fase indican que este principio influye directamente en todas las etapas, promoviendo una mentalidad de cuestionamiento constructivo, apertura al aprendizaje y búsqueda permanente de la excelencia. El diagrama completo transmite visualmente la idea de un proceso dinámico y vivo, no una secuencia rígida de actividades, reflejando la naturaleza adaptativa y evolutiva del programa.

Figura 8. Ciclo de implementación del programa



El modelo del Sistema de Retroalimentación Integrada de la figura 9 ofrece una representación detallada del flujo de información dentro del programa, visualizando cómo se captura, procesa y utiliza la retroalimentación proveniente de diversos actores. Este sistema constituye la columna vertebral informativa del programa, garantizando que las decisiones y acciones se fundamenten en datos objetivos y percepciones reales, no en suposiciones. La estructura del diagrama muestra claramente las fuentes de información, los procesos de análisis y los productos resultantes, ilustrando el recorrido completo que sigue la información dentro del sistema.

Figura 9. Sistema de retroalimentación



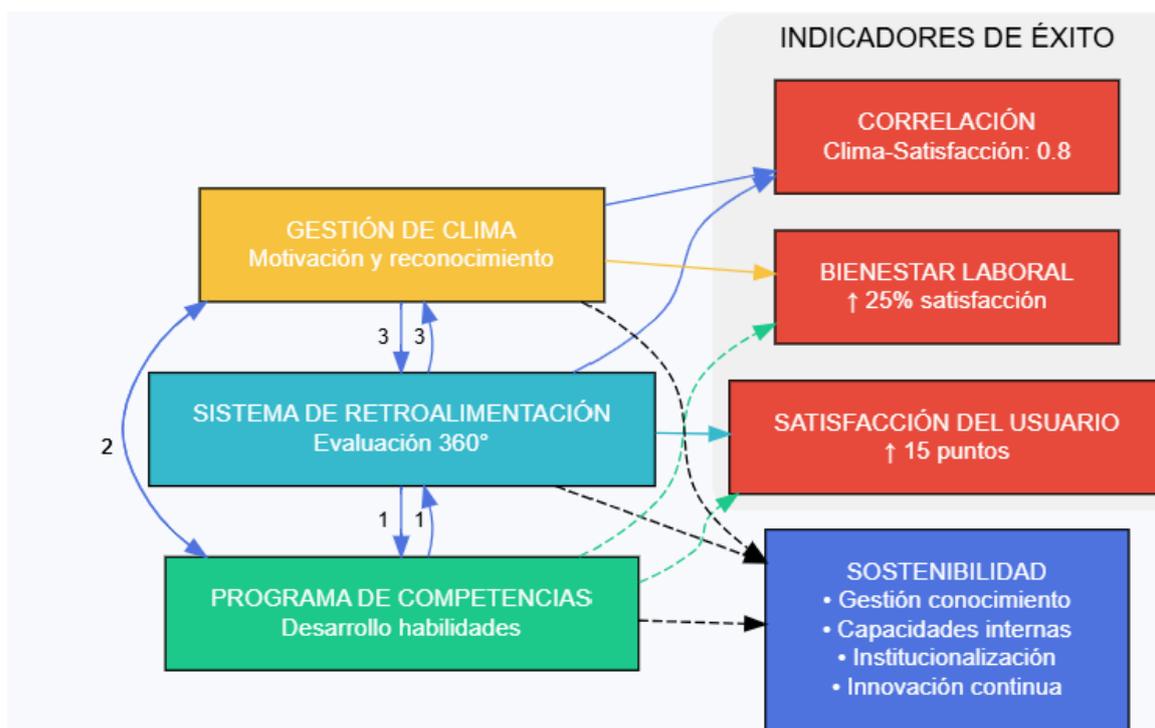
El Modelo de Interacción entre Componentes correspondiente a la Figura 10 profundiza en las relaciones dinámicas que existen entre los tres pilares fundamentales del programa, ilustrando cómo estos elementos no operan como compartimentos estancos sino como partes interconectadas de un sistema integrado. Este diagrama permite visualizar tanto las influencias directas como las indirectas entre componentes, así como su impacto colectivo en los resultados esperados y la sostenibilidad del programa. La disposición horizontal de los tres componentes principales enfatiza su importancia equivalente dentro del sistema, mientras que las conexiones bidireccionales representan la naturaleza recíproca de sus relaciones.

La Interacción 1, representada entre el Sistema de Retroalimentación y el Programa de Competencias, ilustra cómo la información capturada a través de los diversos canales de retroalimentación identifica brechas específicas de habilidades que necesitan ser abordadas mediante capacitación focalizada. Simultáneamente, el desarrollo de competencias mejora la capacidad de los funcionarios para utilizar eficazmente los sistemas de retroalimentación, interpretar correctamente la información recibida y responder adecuadamente. Esta relación bidireccional crea un circuito de mejora donde cada componente potencia al otro, generando un efecto multiplicador mayor que si funcionaran de manera independiente.

La Interacción 2 ocurre entre el Programa de Competencias y la Gestión del Clima Organizacional. El desarrollo de habilidades, particularmente aquellas relacionadas con la comunicación efectiva y el trabajo en equipo, contribuye significativamente a mejorar el ambiente laboral y las relaciones interpersonales. Por otra parte, un clima organizacional positivo crea condiciones óptimas para el aprendizaje, aumentando la receptividad de los funcionarios hacia los programas de capacitación y facilitando la transferencia de lo aprendido a la práctica cotidiana. Esta interacción reconoce la dimensión socioemocional del aprendizaje organizacional, donde el contexto de aplicación resulta tan importante como el contenido impartido.

La Interacción 3 cierra el triángulo, conectando la Gestión del Clima Organizacional con el Sistema de Retroalimentación. Un clima laboral positivo, caracterizado por la confianza y la apertura, facilita la aceptación de la retroalimentación como una oportunidad de mejora, no como una crítica amenazante. Los funcionarios que se sienten valorados y seguros están más dispuestos a recibir, procesar y actuar sobre la retroalimentación recibida. A su vez, los sistemas de retroalimentación bien diseñados, que reconocen los logros además de identificar áreas de mejora, contribuyen positivamente al clima organizacional, creando un ambiente de aprendizaje continuo y reconocimiento justo del desempeño.

Figura 10. Modelo de interacción entre componentes



2. Componentes Estratégicos:

a) Sistema de Retroalimentación Integrada:

- El sistema de retroalimentación integrada constituye la columna vertebral del programa, al establecer mecanismos multidireccionales para capturar información valiosa desde diversas perspectivas. Se implementará una evaluación 360° que recopilará sistemáticamente datos de usuarios, funcionarios y directivos, generando una visión holística de la calidad del servicio. Esta evaluación se realizará mediante encuestas digitales trimestrales para usuarios, autoevaluaciones mensuales para funcionarios y evaluaciones semestrales por parte de supervisores, consolidando

todos los resultados en un dashboard interactivo accesible para todos los niveles organizacionales.

- Las métricas de calidad alineadas con las expectativas de los usuarios serán fundamentales para este componente. Se desarrollará un Índice de Satisfacción del Usuario (ISU) que medirá aspectos críticos como tiempo de respuesta, efectividad en la resolución de problemas y calidad del trato personalizado. Complementariamente, se creará un Índice de Alineación Interna (IAI) para cuantificar la concordancia entre lo que perciben los funcionarios y lo que experimentan los usuarios. Estos indicadores estarán respaldados por un sistema de alertas tempranas que identificará desviaciones significativas, permitiendo intervenciones oportunas antes de que los problemas escalen.
- Para garantizar una comunicación fluida y constante, se establecerán diversos canales de retroalimentación directa. Una plataforma digital permitirá la recolección de feedback continuo con compromiso de respuesta en 24-48 horas. El programa "Usuario Incógnito" realizará evaluaciones sorpresa de la calidad del servicio, proporcionando información no sesgada sobre la experiencia real. Adicionalmente, se organizarán mesas de diálogo bimestrales entre usuarios frecuentes y funcionarios, complementadas con una aplicación móvil para retroalimentación inmediata después de cada interacción de servicio.

b) Programa de Desarrollo de Competencias:

- El desarrollo de competencias se abordará de manera integral, considerando tanto habilidades técnicas como blandas. El programa de capacitación en atención al usuario incluirá una certificación de "Experto en Experiencia de Usuario" con 80 horas de formación especializada. Esta certificación se complementará con talleres prácticos de gestión de expectativas basados en casos reales de la organización, formación en técnicas de personalización del servicio según perfiles específicos de

usuarios y entrenamiento específico para el manejo de situaciones críticas y la atención a usuarios con necesidades especiales.

- Las habilidades de comunicación efectiva y empatía se desarrollarán a través de un programa intensivo de escucha activa y comunicación no verbal de 40 horas. Los funcionarios participarán en talleres de inteligencia emocional aplicada al servicio y recibirán entrenamiento en comunicación asertiva y manejo de conversaciones difíciles. Estas competencias se reforzarán mediante prácticas de role-playing grabadas que permitirán ofrecer retroalimentación personalizada y seguimiento del progreso individual.
- La resolución de problemas y toma de decisiones se fortalecerá mediante formación en metodologías ágiles como Design Thinking y Lean, aplicadas específicamente al contexto de servicio. Los talleres incluirán simulaciones de escenarios reales con presión temporal y complejidad variable, desarrollando la capacidad de respuesta de los funcionarios ante situaciones imprevistas. Se establecerán protocolos claros de escalamiento y gestión de casos complejos, complementados con entrenamiento en técnicas de mediación y negociación para situaciones de conflicto.
- El componente de autogestión y autorregulación emocional abordará la prevención del agotamiento profesional mediante un programa de gestión del estrés de 30 horas. Este se complementará con talleres de mindfulness y técnicas específicas de autorregulación emocional, diseñados para el contexto de atención al público. Los funcionarios que presenten indicadores críticos recibirán coaching individualizado, mientras se implementan "momentos de pausa" estructurados durante la jornada laboral para todos los equipos, permitiendo la recuperación y mantenimiento de un estado emocional óptimo para el servicio.

c) Gestión del Clima Organizacional:

- La gestión del clima organizacional se centrará en crear un entorno que favorezca la excelencia en el servicio desde la motivación intrínseca. El programa de

reconocimiento establecerá un sistema de puntos basado en retroalimentación positiva de los usuarios, canjeables por beneficios tangibles para los funcionarios. La distinción trimestral "Embajadores de Excelencia" destacará públicamente a quienes demuestren un compromiso excepcional con la calidad del servicio. Estos reconocimientos se complementarán con incentivos económicos vinculados a mejoras sostenidas en el Índice de Satisfacción del Usuario y un innovador sistema peer-to-peer llamado "Héroes Invisibles", que permitirá a los funcionarios reconocer el apoyo recibido de sus compañeros.

- Los espacios de diálogo y aprendizaje compartido serán esenciales para la transferencia de conocimiento y la cohesión organizacional. Se implementarán comunidades de práctica mensuales donde los equipos podrán compartir casos de éxito y lecciones aprendidas en un ambiente colaborativo. Los "Desayunos con Dirección" bimensuales facilitarán la comunicación bidireccional entre funcionarios y directivos, derribando barreras jerárquicas. Todo el conocimiento generado se consolidará en un repositorio digital de mejores prácticas y soluciones innovadoras, accesible para toda la organización, mientras un programa de mentorías cruzadas facilitará el intercambio de experiencias entre áreas con distintos niveles de satisfacción.
- La integración y el trabajo en equipo se fortalecerán mediante jornadas trimestrales con actividades específicamente diseñadas para construir confianza y cohesión. Se desarrollarán proyectos transversales de mejora con equipos multidisciplinarios, fomentando la colaboración entre departamentos tradicionalmente aislados. Un sistema de rotación temporal planificada permitirá a los funcionarios experimentar diferentes áreas, ampliando su comprensión de los procesos organizacionales completos. Estos esfuerzos culminarán en eventos semestrales de celebración de logros colectivos, con participación de usuarios destacados que compartirán sus experiencias positivas, reforzando el propósito y significado del trabajo realizado.

3. Implementación:

Fase 1 - Diagnóstico Detallado (2 meses):

- La fase de diagnóstico constituye la base fundamental para el éxito del programa, al proporcionar información precisa sobre la situación actual y las áreas prioritarias de intervención. La investigación cualitativa incluirá entre 8 y 10 grupos focales con diversos segmentos de usuarios, segmentados por demografía, frecuencia de uso y complejidad de los trámites realizados. Paralelamente, se conducirán 5-6 grupos focales con funcionarios de distintos niveles y áreas, complementados con 15-20 entrevistas en profundidad a directivos y líderes informales de la organización. Esta aproximación se enriquecerá con observación etnográfica en 10 puntos de servicio durante dos semanas completas, documentando patrones de interacción y oportunidades de mejora no verbalizadas en las entrevistas.
- El análisis de datos existentes complementará la investigación primaria, mediante la revisión sistemática de los históricos de reclamos y sugerencias de los últimos 24 meses, identificando patrones recurrentes y temas críticos. Se analizarán tendencias en evaluaciones previas de desempeño y clima laboral, buscando correlaciones significativas con la calidad del servicio. Los procesos críticos con mayores índices de insatisfacción serán mapeados detalladamente, mientras se auditan tiempos de respuesta y resolución por tipo de servicio y canal, estableciendo benchmarks internos y oportunidades de estandarización.
- Para establecer una línea base robusta que permita medir el impacto posterior del programa, se desarrollará y aplicará una encuesta inicial de satisfacción a una muestra representativa de al menos 1,000 usuarios, con estratificación adecuada. Todos los funcionarios participarán en una evaluación diagnóstica de competencias en atención al servicio, identificando brechas individuales y colectivas. Se aplicará un instrumento especializado de medición del clima organizacional, con énfasis en los factores vinculados directamente al servicio. Todos estos indicadores iniciales

serán documentados meticulosamente para garantizar la consistencia en el seguimiento posterior y la validez de las comparaciones.

Fase 2 - Desarrollo de Capacidades (4 meses):

- El desarrollo de capacidades se implementará de manera secuencial y progresiva, asegurando la consolidación de aprendizajes y su transferencia efectiva a la práctica diaria. Durante el primer mes, todos los funcionarios recibirán formación en fundamentos de servicio centrado en el usuario (16 horas), estableciendo una base conceptual común y un lenguaje compartido en toda la organización. El segundo mes se enfocará en módulos especializados según perfiles de puesto y áreas críticas identificadas en el diagnóstico, garantizando pertinencia y aplicabilidad inmediata. El tercer mes abordará la formación de equipos de alto rendimiento y comunicación efectiva, mientras el cuarto culminará con la certificación en resolución de problemas y autorregulación emocional, completando el ciclo de competencias esenciales.
- Paralelamente al desarrollo humano, se implementará la infraestructura tecnológica necesaria para sostener los cambios. Se desarrollará e instalará el sistema integral de retroalimentación, configurando un dashboard de indicadores con accesos diferenciados según roles y responsabilidades. Todos los usuarios de estos sistemas recibirán capacitación específica, asegurando el aprovechamiento máximo de las herramientas. Un periodo de prueba con un grupo piloto permitirá identificar oportunidades de mejora y realizar ajustes antes del despliegue organizacional completo, minimizando riesgos y resistencias.
- El desarrollo de herramientas y protocolos complementará la capacitación y la tecnología, generando recursos prácticos para la implementación cotidiana. Se elaborarán guías de servicio específicas por tipo de usuario y trámite, con recomendaciones concretas y ejemplos de buenas prácticas. Los protocolos de respuesta para situaciones críticas frecuentes proporcionarán lineamientos claros de acción, reduciendo la improvisación y estandarizando la calidad. Materiales de apoyo

como check lists, scripts y árboles de decisión facilitarán la aplicación consistente de los nuevos estándares. Todo este proceso estará acompañado por un plan de comunicación interna especialmente diseñado para la gestión del cambio, abordando proactivamente posibles resistencias y clarificando beneficios.

Fase 3 - Implementación y Seguimiento (6 meses):

- La implementación se desarrollará mediante un despliegue escalonado que permitirá aprendizaje y ajuste continuo. Durante el primer mes, el programa se implementará en 3-5 unidades piloto cuidadosamente seleccionadas por su representatividad y disposición al cambio. Los resultados preliminares serán rigurosamente evaluados, identificando factores de éxito y barreras, realizando ajustes al programa antes de su expansión. Los siguientes tres meses verán la expansión gradual a todas las unidades, incorporando las lecciones aprendidas en la fase piloto. Los meses 5-6 se dedicarán a la consolidación y estandarización, asegurando que las nuevas prácticas se integren en la cultura organizacional de manera sostenible.
- El monitoreo continuo garantizará la detección temprana de desviaciones y oportunidades de mejora. Se realizará un seguimiento semanal de indicadores críticos a través del dashboard en tiempo real, permitiendo intervenciones inmediatas cuando sea necesario. Los equipos de mejora por unidad mantendrán reuniones quincenales para analizar resultados y coordinar acciones correctivas, mientras los directivos participarán en revisiones mensuales de avance, asegurando alineación estratégica. Complementariamente, se aplicarán encuestas flash a usuarios y funcionarios cada 15 días, manteniendo el pulso de la percepción y satisfacción de ambos grupos.
- Para garantizar la mejora continua, se implementará un sistema adaptativo basado en ciclos mensuales de Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PDCA). Cada desviación significativa en los indicadores desencadenará un análisis de causa raíz, identificando factores subyacentes que requieren intervención. Todos los aprendizajes y ajustes realizados serán sistemáticamente documentados, construyendo una base de

conocimiento institucional. Para situaciones críticas, se establecerán grupos de respuesta rápida capaces de intervenir ágilmente ante alertas importantes, minimizando impactos negativos y recuperando niveles de calidad de servicio con prontitud.

4. Indicadores de Éxito:

- El éxito del programa se medirá a través de indicadores rigurosos que capturan múltiples dimensiones del fenómeno abordado. Los indicadores de alineación evaluarán directamente el objetivo central: reducir la brecha entre percepción interna y externa del servicio de un 40% actual a un 15% en 12 meses, demostrando convergencia de perspectivas. El Índice de Alineación Interna deberá alcanzar mínimo un 85%, evidenciando alta concordancia entre la autoevaluación de los funcionarios y la experiencia real de los usuarios. Adicionalmente, la variabilidad de percepción entre distintas unidades organizacionales deberá reducirse a menos del 10%, asegurando consistencia en la calidad del servicio independientemente del punto de contacto.
- Los indicadores de satisfacción medirán el impacto directo en la experiencia de los usuarios. Se espera un incremento sustancial en el Índice de Satisfacción del Usuario (ISU) de al menos 15 puntos porcentuales respecto a la línea base. El tiempo promedio de resolución de problemas deberá reducirse en un 30%, mejorando la eficiencia percibida. Las quejas formales experimentarán una disminución del 40%, mientras el índice de recomendación neta (NPS) deberá alcanzar un mínimo de 40 puntos, ubicando a la organización entre los referentes del sector en términos de satisfacción y lealtad de los usuarios.
- El clima organizacional se monitoreará a través de indicadores específicos que reflejan el bienestar y compromiso de los funcionarios. La satisfacción laboral deberá incrementarse en un 25%, creando un entorno de trabajo más positivo y motivador. El ausentismo laboral se reducirá en un 20%, señalando mayor compromiso y

bienestar. La rotación voluntaria disminuirá en un 30%, conservando talento valioso y conocimiento institucional. Particularmente relevante será el incremento del 40% en la participación espontánea en iniciativas de mejora continua, demostrando apropiación y compromiso activo con la calidad del servicio.

- Los indicadores de correlación permitirán validar el supuesto central del programa: la relación entre clima organizacional y satisfacción de usuarios. La correlación estadística entre ambas variables deberá aumentar de 0.4 (correlación moderada actual) a 0.8 (correlación fuerte), confirmando la interdependencia de estos factores. Este fortalecimiento de correlación se manifestará en un incremento del 50% en la participación voluntaria de funcionarios en actividades de mejora del servicio. Finalmente, el índice de transferencia de aprendizaje a la práctica deberá alcanzar el 80%, demostrando que las competencias desarrolladas se aplican efectivamente en el trabajo cotidiano.

5. Monitoreo y Evaluación:

- El sistema de monitoreo y evaluación proporcionará información continua y confiable sobre el progreso del programa y sus resultados. Las evaluaciones trimestrales constituirán momentos formales de medición integral, incluyendo auditorías de calidad de servicio con 20 usuarios incógnitos por trimestre, quienes evaluarán sistemáticamente la experiencia según protocolos establecidos. Se aplicará la encuesta completa de satisfacción a una muestra representativa de usuarios, manteniendo metodología y tamaño muestral consistentes para asegurar comparabilidad. El clima organizacional se medirá enfatizando factores críticos identificados en el diagnóstico, complementado con una revisión integral de todos los indicadores clave y su análisis de tendencias.
- El seguimiento periódico complementará las evaluaciones trimestrales con mecanismos más frecuentes y ágiles. Semanalmente se implementarán encuestas flash a usuarios, con 10-15 preguntas y rotación de temas para mantener fresca y

relevancia. Los funcionarios participarán en pulsos organizacionales quincenales a través de la aplicación móvil, respondiendo 5-7 preguntas sobre aspectos críticos del servicio y clima laboral. Los equipos de mejora analizarán mensualmente los datos recolectados, identificando patrones y oportunidades. Bimestralmente, se realizarán sesiones de retroalimentación directa con usuarios frecuentes, obteniendo insights cualitativos que complementen los datos cuantitativos.

- La gestión de información garantizará que los hallazgos se comuniquen adecuadamente a todas las audiencias relevantes. Los directivos recibirán informes ejecutivos mensuales con indicadores clave y recomendaciones accionables. Trimestralmente se elaborarán reportes detallados que incluyan análisis de causa-efecto para las principales variaciones observadas. Todos los funcionarios tendrán acceso a comunicaciones bimensuales que presenten resultados relevantes para su trabajo cotidiano. Los usuarios y otros grupos de interés recibirán publicaciones trimestrales sobre avances del programa, demostrando transparencia y compromiso con la rendición de cuentas.
- El sistema de alertas y respuesta permitirá intervenciones ágiles ante desviaciones significativas. Se implementará un protocolo de acción inmediata cuando los indicadores críticos presenten caídas importantes, activando respuestas proporcionales a la gravedad del problema. Un mecanismo de escalamiento por niveles asegurará que las desviaciones reciban atención apropiada según su impacto potencial. Para unidades que presenten desempeño crítico persistente, se desplegará un equipo especializado de intervención rápida con capacidad para implementar soluciones intensivas. Todo el proceso de intervención incluirá documentación detallada y seguimiento sistemático de las acciones correctivas y sus resultados.

6. Sostenibilidad:

- La sostenibilidad del programa se asegurará mediante mecanismos que institucionalicen los cambios más allá del periodo inicial de implementación. La

gestión del conocimiento será fundamental, comenzando con la creación de un manual digital interactivo de mejores prácticas que se actualizará trimestralmente con nuevos aprendizajes y casos de éxito. Las lecciones aprendidas se documentarán sistemáticamente en una plataforma colaborativa, facilitando su consulta y aplicación. Se desarrollarán casos de estudio basados en experiencias internas exitosas, creando un repertorio de referencia contextualizado. Todos estos recursos se integrarán en una biblioteca digital accesible para todos los funcionarios, constituyendo un valioso activo organizacional.

- El desarrollo de capacidades internas garantizará la continuidad del programa independientemente de consultores externos. Se formará un grupo de 25-30 facilitadores internos certificados en metodologías de servicio, capaces de transferir conocimiento y mantener la calidad de las intervenciones. La figura de "Embajadores de Servicio" (uno por cada 15 funcionarios) actuará como referente y apoyo cotidiano para sus compañeros. Un programa de formación continua con niveles progresivos de especialización permitirá el desarrollo profesional de los funcionarios interesados en profundizar en estos temas. Complementariamente, el sistema de mentorías para nuevos funcionarios asegurará que la cultura de servicio se transmita desde el inicio de la vinculación laboral.
- La institucionalización de prácticas transformará los logros temporales en características permanentes de la cultura organizacional. Las métricas de servicio representarán el 40% del peso total en las evaluaciones de desempeño, alineando incentivos con los comportamientos deseados. Los perfiles de puesto y procesos de selección incorporarán explícitamente competencias de servicio, asegurando la contratación de personal alineado con estos valores. Los indicadores de calidad se integrarán formalmente en la planificación estratégica anual, garantizando continuidad de esfuerzos. El presupuesto anual incluirá vinculación directa con metas de mejora en servicio, asegurando los recursos necesarios para sostener e incrementar los logros alcanzados.

- La innovación continua evitará el estancamiento y mantendrá la relevancia del programa ante un entorno cambiante. Se establecerá un laboratorio de innovación en experiencia de usuario, dedicado a explorar nuevas tendencias y posibilidades. Semestralmente se realizará un concurso de ideas para mejora del servicio, con implementación garantizada para las propuestas ganadoras. Las alianzas con instituciones académicas facilitarán investigación aplicada que enriquezca el programa con nuevos enfoques y metodologías. Un programa estructurado de benchmarking incluirá dos visitas anuales a organizaciones referentes, permitiendo comparar prácticas y resultados, e incorporar aprendizajes externos adaptados al contexto local.

7. Recursos Necesarios

- La implementación exitosa del programa requiere una adecuada provisión de recursos en diversas categorías. Los recursos humanos incluirán un equipo central de implementación compuesto por 4-5 personas a tiempo completo, con experiencia en gestión del cambio, desarrollo organizacional y mejora de servicios. Este equipo será complementado por consultores especializados en experiencia de usuario y transformación organizacional durante las fases más intensivas del proyecto. Los facilitadores internos (25-30 personas) dedicarán aproximadamente el 20% de su tiempo a actividades relacionadas con el programa, manteniendo sus responsabilidades regulares. Un analista de datos trabajará exclusivamente en el seguimiento y análisis de indicadores, proporcionando información oportuna para la toma de decisiones.
- Los recursos tecnológicos constituyen una inversión esencial para la sostenibilidad y escalabilidad del programa. Se implementará una plataforma integrada de gestión de retroalimentación y seguimiento, capaz de capturar datos desde múltiples fuentes y generar reportes automatizados. Esta plataforma se complementará con herramientas especializadas de análisis de datos y visualización que facilitarán la interpretación de

información compleja. La aplicación móvil para usuarios y funcionarios permitirá interacciones ágiles y en tiempo real, mientras que se adquirirá equipamiento específico para actividades de capacitación y colaboración, asegurando experiencias de aprendizaje efectivas.

- Los recursos financieros deberán presupuestarse considerando tanto la inversión inicial como los costos recurrentes. El programa de capacitación requerirá una inversión significativa durante los primeros seis meses, que disminuirá progresivamente a medida que se desarrollen capacidades internas. El desarrollo tecnológico representará una inversión inicial importante, con costos menores de mantenimiento y actualización posterior. El fondo para el programa de reconocimiento e incentivos deberá mantenerse relativamente constante, asegurando la sostenibilidad de la motivación. Las actividades de integración y gestión del cambio requerirán financiamiento continuo pero decreciente, a medida que las nuevas prácticas se normalicen en la cultura organizacional.

8. Gestión de riesgos

- La gestión proactiva de riesgos potenciales aumentará significativamente las probabilidades de éxito del programa. La resistencia al cambio constituye un riesgo primario que se abordará mediante una estrategia de comunicación específicamente diseñada para enfatizar los beneficios directos para los funcionarios, más allá del impacto organizacional. La identificación e incorporación temprana de líderes informales como aliados estratégicos facilitará la aceptación entre sus pares. Para casos específicos de mayor resistencia, se implementará un programa de acompañamiento personalizado que aborde preocupaciones individuales que demostrará el valor del programa.

- La sobrecarga laboral durante la implementación podría comprometer tanto la calidad del servicio como la aceptación del programa. Para mitigar este riesgo, se realizará una planificación detallada de tiempos y cargas de trabajo, identificando periodos de mayor y menor demanda. Temporalmente se redistribuirán algunas funciones durante fases críticas, asegurando que el servicio no se vea afectado. Con los directivos se establecerá un sistema claro de priorización de actividades, determinando qué puede posponerse o simplificarse. La incorporación de nuevas prácticas será gradual, permitiendo asimilación progresiva sin saturación.
- Las expectativas no realistas, tanto de usuarios como de funcionarios, podrían generar frustración y desconfianza en el programa. Para prevenir esto, se comunicarán claramente los alcances y limitaciones desde el inicio, estableciendo expectativas realistas sobre plazos y resultados esperados. Las metas se definirán de manera progresiva, reconociendo que el cambio cultural es un proceso gradual. La gestión proactiva de expectativas incluirá comunicación constante con usuarios y funcionarios, explicando avances y desafíos. La transparencia en la publicación de resultados, tanto positivos como negativos, construirá credibilidad y confianza en el proceso.
- Los cambios en el equipo directivo representan un riesgo considerable para la continuidad del programa. Como medida preventiva, se realizará documentación exhaustiva de procesos y resultados, facilitando la transferencia de conocimiento ante posibles transiciones. El programa se formalizará en instrumentos de planificación institucional de mediano y largo plazo, trascendiendo periodos administrativos específicos. Se desarrollará una amplia base de apoyo interno y externo, incluyendo aliados estratégicos en distintos niveles organizacionales y grupos de interés externos. Finalmente, el programa se vinculará explícitamente con objetivos estratégicos institucionales de alto nivel, demostrando su alineación con la misión y visión organizacional.

9. Proyección de impacto a largo plazo

- La proyección de impacto a largo plazo del programa trasciende los indicadores inmediatos, apuntando a transformaciones profundas y sostenibles. Fundamentalmente, se espera catalizar una transformación cultural hacia una organización genuinamente centrada en el usuario, donde cada decisión y proceso se evalúe desde la perspectiva de su impacto en la experiencia del servicio. Esta nueva cultura organizacional integrará naturalmente los valores de empatía, eficiencia y mejora continua, convirtiéndolos en parte del ADN institucional y no solo en iniciativas temporales.
- El programa establecerá un ciclo virtuoso entre la satisfacción de funcionarios y usuarios, donde la mejora en uno de estos aspectos potenciará automáticamente el otro. Los funcionarios motivados y comprometidos brindarán un servicio de mayor calidad, generando experiencias positivas para los usuarios. Estas interacciones positivas, a su vez, producirán retroalimentación constructiva y reconocimiento para los funcionarios, reforzando su motivación y compromiso. Esta dinámica autosostenible constituye quizás el logro más significativo y duradero del programa, permitiendo mejoras continuas con intervenciones mínimas.
- Más allá del ámbito específico del servicio, se proyecta una mejora sostenida en indicadores de eficiencia y efectividad organizacional. Los procesos optimizados durante el programa, la reducción de quejas y reprocesos, la mayor retención de talento y el incremento en la innovación contribuirán directamente a la productividad y sostenibilidad de la organización. Estos resultados demostrarán que la inversión en calidad de servicio y clima organizacional no constituye un gasto, sino una estrategia inteligente con retorno tangible sobre la inversión.
- El impacto trascenderá los límites organizacionales, posicionando a la institución como referente en excelencia de servicio dentro de su sector. Este reconocimiento

externo no solo atraerá usuarios y talento, sino que también generará oportunidades de colaboración y aprendizaje interinstitucional. El conocimiento y las metodologías desarrolladas podrán transferirse a otras organizaciones similares, multiplicando el impacto positivo y contribuyendo en la gestión de servicios públicos.

Referencias Bibliográficas

Anchay Huaman, S. A. (2021). Clima organizacional y calidad de servicio en la municipalidad distrital de Chosica, Lima – 2019. Universidad Peruana Unión.

Arano Chávez, R. M., Escudero Macluf, J., & Delfín Beltrán, L. A. (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: Una aproximación.

Arias, F. G. (2012). El proyecto de investigación—Introducción a la metodología científica (6a ed.). Editorial Episteme.

Armenteros, A. L. I., Esperón, J. M. T., & Pérez, Y. M. (2020). Estudios de clima organizacional: Revisión integrativa.

Aryani, R., & Widodo, W. (2020). The Determinant of Organizational Culture and Its Impact on Organization: A Conceptual Framework. *International Journal of Higher Education*, 9(3), 64.

Azman, I., & Yusrizal Sufardi, M. Y. (2016). La calidad del servicio como predictor de la satisfacción y fidelización del cliente. *Logforum*, 12(4).

Bada Quispe, O. F., Salas Sánchez, R. M., Castillo Saavedra, E. F., Arroyo Rosales, M., & Carbonel García, C. E. (2020). Estrés laboral y clima organizacional en docentes peruanos. *Medisur*, 18(6), 1138-1144.

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). L. Erlbaum Associates.
- Bernal González, I., Pedraza Melo, N. A., & Sánchez Limón, M. L. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: Diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 8-19.
- Brito Laredo, J. (2018). El clima organizacional como estrategia de mejora en una organización. *RICEA*, 7(13).
- Calderón Lázaro, L. A. C. (2014). El clima organizacional y su influencia en la atención al cliente en la plataforma de atención de la oficina de normalización previsional la Libertad.
- Cantos, J. C., & Kamarova, S. R. (2018). Artículo de Revisión. Teorías, Modelos y Sistemas de Gestión de Calidad. *Espacios*, 39(50), 14.
- Carhuancho-Mendoza, I. M., Nolazco-Labajos, F. A., Guerrero Bejarano, M. A., & Silva Siu, D. R. (2021). Calidad de servicio en hospitales de nivel III de la ciudad de Lima, Perú. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 5.
- Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J. R., & Donado Campos, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Aten Primaria*, 52.479.
- Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M., Huerta Rivera, P. C., & Nuñez Partido, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector

estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum* (Talca), 23(2).

CLAD. (2008). Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública.

Contreras-Rojas, M., Velázquez, A., & Montero, S. (2022). Cambios longitudinales en clima organizacional y sus efectos en la satisfacción laboral: Un estudio de seguimiento a 18 meses. *Revista Latinoamericana de Psicología Organizacional*, 34(2), 127-142.

Corrales, N. (2022). Calidad del servicio en el sector público y su relación con la satisfacción de los usuarios externos.

Couso, R. P. (2005). Servicio al cliente.

Cruz-Riveros, J., Almeida, L., & Fuentes, P. (2023). Elementos relacionales en la configuración del clima organizacional: Un análisis desde la teoría de redes. *International Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 312-329.

Daza Corredor, A., Beltrán García, L. D. J., & Silva Rodríguez, W. J. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 29(1), 65-76.

Del Río Sadornil, D. (2013). Diccionario-Glosario de metodología de la investigación social.

Delgado-Abella, L., Torres, M., & Sánchez, F. (2023). El papel mediador del engagement en la relación entre clima organizacional y desempeño laboral. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 39(1), 89-105.

- Eduarte Ramírez, A. (1999). Calidad en el servicio al cliente. *Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social*, 7(1), 41-44.
- Escobar Valencia, M., & Mosquera Guerrero, A. (2014). El marco conceptual relacionado con la calidad: Una torre de Babel. *Cuadernos de Administración*, 29(50), 207-216.
- Espinoza, L. (2020). El clima organizacional y su relación con la calidad del servicio educativo en un caso de estudio. II(5).
- Estatuto Orgánico por Procesos del Ministerio de Educación, Pub. L. No. 020-2012 (2019).
- Fernández Cristaldo, A. (2020). Clima organizacional y calidad de servicio ofrecido por la Universidad Nacional de Pilar. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 2, 1462-1479.
- Fuentes-Navarro, L., González, A., & Ramírez, S. (2021). Perfiles de clima organizacional y patrones de productividad: Un análisis de conglomerados en empresas latinoamericanas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 37(3), 169-185.
- Fuentes-Ramírez, M., Ochoa, T., & López, R. (2021). Dimensiones emergentes del clima organizacional en entornos digitales: Un estudio con teletrabajadores. *International Journal of Human Resource Management*, 32(12), 201-220.
- Fuentes-Ramírez, M., Valencia, P., & Montes, A. (2022). Tendencias metodológicas en la medición del clima organizacional: Del cuestionario tradicional a los análisis de redes y big data. *Journal of Business Research*, 142, 223-237.

- González Vásquez, J., Ramirez López, R., Terán Ayay, N. T., & Palomino Alvarado, G. del P. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1157.
- González-Garcés, D., & Morales-Urrutia, D. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos del Servicio de Rentas Internas. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(5), 79-93.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hallo Alvear, F., & Fajardo, P. (2019). Calidad del servicio. Estudio descriptivo de los servicios administrativos de una universidad ecuatoriana. *Revista mktDescubre - ESPOCH FADE*.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). McGraw-Hill Education.
- Herrera Tapia, M. A. (2021). El clima organizacional y la satisfacción laboral en los docentes de educación superior. Caso: Universidad Estatal Amazónica.
- Izquierdo Espinoza, J. R. (2021). La calidad de servicio en la administración pública. *HORIZONTE EMPRESARIAL*, 8(1), 425-437.
- Juárez, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 50(3), 307-314.

- López, J. F. (2024). Estadística descriptiva: Qué es, tipos y ejemplos. *economipedia.com*.
- López-Fernández, M., Sánchez, J., & Rodríguez, C. (2020). Nuevas perspectivas en el estudio del clima organizacional: Una revisión integradora. *Revista de Psicología Aplicada a las Organizaciones y el Trabajo*, 36(2), 67-89.
- López-Velázquez, J., Torres, R., & Fuentes, M. (2021). Aplicación de los sistemas de Likert en entornos virtuales de trabajo: Desafíos y adaptaciones. *Journal of Management and Business Research*, 42(3), 210-228.
- Luna Espinoza, I., & Torres Fragoso, J. (2021). Análisis de la calidad de servicios públicos de salud con el modelo SERVPERF: Un caso en el Istmo de Tehuantepec. *Contaduría y Administración*, 67(1), 311.
- Martínez-García, C., López, A., & Ramírez, T. (2022). Aplicaciones contemporáneas de la teoría de sistemas de Likert: Impacto en innovación, compromiso y satisfacción del cliente. *Journal of Business and Psychology*, 37(2), 145-164.
- Mendoza-Llanos, R., Salanova, M., & Martínez, I. (2022). Clima organizacional y desempeño laboral: Un metaanálisis de estudios recientes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(2), 215-234.
- Meza Barajas, E. (2017). Análisis en la percepción del género entre clima organizacional y satisfacción laboral del sector industrial—México. *Comuni@ccion*, 8(2).

- Moliner, C., Martínez-Tur, V., & Ramos, J. (2020). Clima organizacional y satisfacción laboral: Un estudio transcultural en el sector servicios. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 214-232.
- Montaudon Tomas, C. (2010). Explorando la noción de calidad. *Acta Universitaria*, 20(2), 50-55.
- Montoya-Aguilar, C., Vargas, M., & Ramos, P. (2022). La perspectiva de bienestar integral en clima organizacional: Impacto en rotación y compromiso. *Human Relations*, 75(3), 312-337.
- Montoya-Montoya, C., Bernal, D., & Fernández, M. (2021). Elementos contextuales del clima organizacional: Un estudio multinivel en empresas latinoamericanas. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 580-601.
- Morales Méndez, A. (2021). Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los funcionarios de la Fiscalía Provincial de Chimborazo. *Universidad Técnica de Ambato*.
- Morales-Torres, F., & Ochoa-Jiménez, S. (2021). Clima y cultura organizacional: Diferencias, interacciones y efectos en el desempeño corporativo. *Journal of Organizational Change Management*, 34(7), 106-128.
- Morales-Torres, F., Valencia, P., & López, A. (2023). Periodicidad y metodología óptima en la medición del clima organizacional: Evidencia longitudinal. *Journal of Business Research*, 156, 189-205.

Moreno-Jiménez, B., Díaz-Cabrera, D., & Garrosa, E. (2021). Diferencias generacionales en la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral. *Journal of Managerial Psychology*, 36(3), 227-245.

Nieto Cacho, L., & Parra Rodríguez, F. (2021). Modelos y encuestas para la evaluación de la satisfacción de los usuarios de los servicios públicos. Instituto Cántabro de Estadística.

Norma técnica de los mecanismos de calificación del servicio (2024).

Norma técnica para medición de clima laboral y cultura organizacional del servicio público (2018).

Núñez-Ramírez, M., Bernal-Campos, A., & Soto-Flores, R. (2021). Elementos constitutivos del clima organizacional: Un enfoque categorial en organizaciones contemporáneas. *European Research on Management and Business Economics*, 27(1), 63-82.

Orellana, L. (2001). *Estadística Descriptiva*.

Palma-Carrillo, S., Vélez, M., & Rojas, P. (2023). Clima organizacional y productividad: Evidencia empírica de 78 empresas multisectoriales. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(3), 138-157.

Palmar, L., & Calimán, A. (2022). Clima organizacional y calidad de servicio desde el principio de la fraternidad.

- Peña Ponce, D. K., Sanchez Chancay, M. R., & Sancan Lopez, L. T. (2022). Gestión administrativa y su impacto en la calidad del servicio. *RECIMUNDO*, 6(suppl 1), 120-131.
- Ponce-Ponce, L. E., & Gómez-García, S. L. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal del comercial CHONEPAC, provincia de Manabí, 7.
- Ramírez-Sánchez, V., Martínez, G., & Torres, L. (2020). Aplicación del modelo de Likert en procesos de fusión y adquisición empresarial: Estudio de caso múltiple. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2), 135-153.
- Ramírez-Santana, M., Fuentes, A., & Martínez, E. (2022). Clima organizacional desde la perspectiva ágil: Nuevos elementos en contextos de alta adaptabilidad. *Journal of Organizational Effectiveness*, 9(2), 147-168.
- Ramírez-Vielma, R., Silva, C., & Montoya, A. (2022). Clima organizacional y elementos individuales: Estudio empírico en el sector salud. *Healthcare Management Review*, 47(2), 178-195.
- Ratto, R. D. (2011). *La Calidad de Servicio Percibida en el Sector Público*. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
- Reátegui Tello, A. S. (2022). *Clima organizacional y calidad de servicio en la Municipalidad Distrital de Pajarillo, 2021*. Universidad César Vallejo.

- Ríos-López, L. A., Saldaña-Pinto, C. A., Alejandría-Castro, C. A., & Fasanando-Puyo, T. (2023). Factores relacionados con el clima organizacional. *Revista Amazónica de Ciencias Económicas*, 2(1), e455.
- Rodríguez-Montalbán, R., Martínez-Lugo, M., & Sánchez-Cardona, I. (2020). Clima organizacional y desempeño contextual: Análisis de la relación y sus mecanismos explicativos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 36(2), 75-86.
- Rodríguez-Montalbán, R., Salanova, M., & Martínez-Lugo, M. (2021). Instrumentos de medición del clima organizacional: Una revisión sistemática de la literatura reciente. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(2), 170-192.
- Rodríguez-Sánchez, A., Guinot, J., & Chiva, R. (2023). Clima vs. cultura organizacional: Diferencias conceptuales, metodológicas y prácticas. *International Journal of Management Reviews*, 25(1), 35-57.
- Ruales Minango, A. A. (2021). El clima organizacional y la calidad del servicio en los centros de Educación Superior. Universidad Técnica de Ambato.
- Salaza Alcivar, J. (2018). El clima organizacional y su relación con la calidad del servicio en la empresa Mercredi S.A. Universidad Espíritu Santo.
- Sotelo Asef, J. G., & Figueroa González, E. G. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 582-609.

- Soto Hilario, J. D. S., Ortega Soto, A. V. O., Huapalla Céspedes, B. D. H., & Abarca Arias, Y. M. A. (2022). Clima organizacional y calidad de atención del profesional de la salud de un Centro de Salud de Huánuco, Perú. *Revista Cubana de Enfermería*.
- Souza, T. F., Medeira, F., & Torres, L. C. (2021). Clima Organizacional E Qualidade De Vida No Trabalho De Servidores Públicos: Estratégias Para Elevar A Eficiência Dos Serviços Públicos. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 12, 63-83.
- Torres-Mendoza, M., Sánchez, J., & Vélez, P. (2020). Análisis contextualizado de resultados en mediciones de clima organizacional: Un estudio en empresas latinoamericanas. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 52(3), 148-163.
- Torres-Mendoza, M., Valencia, P., & Ochoa, S. (2023). La perspectiva de diversidad e inclusión en el clima organizacional: Hacia organizaciones más innovadoras. *Journal of Business Ethics*, 183(1), 65-87.
- Torres-Ruiz, J., González, A., & Fernández, L. (2020). Impacto de las intervenciones en clima organizacional sobre la productividad: Un estudio longitudinal. *Journal of Applied Psychology*, 105(5), 121-142.
- Torres-Valdivieso, S., Velasco, M., & Martínez, P. (2023). Dimensiones del clima organizacional como predictores de la satisfacción laboral: Un estudio transversal multisectorial. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 96(1), 165-187.

Vargas-Téllez, J., López-Walle, J., & Medina-Rodríguez, R. (2021). Clima organizacional y desempeño laboral: Un análisis de las dimensiones con mayor impacto. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(2), 157-173.

Vega-Martínez, J., Martínez-Ares, S., & Torres-López, A. (2022). Clima y cultura organizacional: Diferencias conceptuales y metodológicas desde una revisión sistemática. *International Journal of Management Reviews*, 24(1), 38-59.

Anexos

Anexo 1: Carta Aval

UPSE | Instituto de
Postgrado

La Libertad, 27 de noviembre 2024
Oficio N ° 775-DIR-IPG-2024

Sr. Darwin Daniel Espín Salas
Coordinador Zonal
Coordinación Zonal de Educación Zona 3
Presente. –

Reciba un cordial saludo del Instituto de Postgrado de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Conocedora de su alto espíritu de pertinencia para con la academia y principalmente con nuestra institución, tenemos a bien solicitar de la manera más comedida, se extienda una Carta Aval a la Sra. Marisol del Carmen Córdova Moya con C.I. 1802469617, maestrante del Programa en Administración Pública, a fin de que la misma le permita al interesado el levantamiento de información en su jurisdicción para el desarrollo del tema de investigación "Clima organizacional e influencia en la calidad de servicios a los usuarios de la Coordinación Zonal de Educación Zona 3" la que le permitirá titularse como Magíster en Administración Pública.

Seguro de contar con lo solicitado anticipamos nuestros agradecimientos.

Atentamente,



ROXANA DEL CARMEN
ÁLVAREZ ACOSTA



Econ. Roxana Álvarez Acosta, Ph.D.
DIRECTORA DEL INSTITUTO DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA
CC. Archivo

Anexo 2: Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																				
ACTIVIDADES	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	2024				2024				2024				2024				2024			
	Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Revisión de perfil y ajuste de Tema			X																	
Estructuración de objetivos y antecedentes de investigación				X	X															
Redacción del Marco Teórico					X	X														
Identificación y aplicación de Instrumentos para recolección de información						X	X	X												
Desarrollo metodológico del Proyecto									X	X										
Tabulación, gráficas y procesamiento de información										X	X									
Comprobación de hipótesis											X	X								
Estructuración del Informe Final												X	X	X						
Conclusiones y Recomendaciones															X					
Presentación del Informe Final																X				
Presentación para Defensa																	X			
TOTAL - HORAS																			20	

Anexo 3: Encuesta del Clima Organizacional a los funcionarios.

TEST DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA COORDINACIÓN ZONAL DE EDUCACIÓN ZONA 3

El objetivo de este estudio es medir el Clima Organizacional de la Coordinación Zonal de Educación Zona 3, el contenido tiene fines únicamente informativos de investigación.

Instrucciones

Responda a las siguientes preguntas de manera honesta y reflexiva.

Marque el casillero que usted piensa y siente acerca de su lugar de trabajo, conforme la siguiente escala de respuestas:

ESCALA DE RESPUESTA

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
1	2	3	4	5

† Indica que la pregunta es obligatoria

I. 1. Mi jefe(a) protege y apoya al equipo. *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
 - Casi nunca
 - A veces
 - Casi siempre
 - Siempre
-

Anexo 4: Encuesta de la Calidad de los Servicios a los usuarios.

TEST DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA COORDINACIÓN ZONAL DE EDUCACIÓN ZONA 3

Para conocer su grado de SATISFACCIÓN y poder mejorar nuestros servicios, le agradecería que contestara el siguiente cuestionario. La contestación del cuestionario es VOLUNTARIA y las respuestas serán tratadas de forma estadística y con fines de investigación, respetando su ANONIMATO.

1. ¿Cuál es su relación con la Coordinación de Educación?

- Docente
- Administrativo
- Estudiante
- Padre/Madre de Familia/ Representante Legal
- Proveedor/Consultor Externo
- Otros

2. ¿Con qué frecuencia realiza trámites en la Coordinación de Educación?

- Frecuentemente (más de una vez al mes)
- Ocasionalmente (una vez al mes)
- Rara vez (menos de una vez al mes)
- Primera vez

Anexo 5: Encuesta del Clima Organizacional y la Calidad de los Servicios a los funcionarios.

PERCEPCIÓN DEL ENTORNO LABORAL DE LA COORDINACIÓN DE EDUCACIÓN ZONA 3

El objetivo de esta encuesta es medir el Clima Organizacional de la Coordinación Zonal de Educación Zona 3, el contenido tiene fines informativos de investigación.

Instrucciones:

Responda a las siguientes preguntas de manera honesta y reflexiva.

1. ¿Considera que las oficinas donde trabaja son cómodas y adecuadas?

Marca solo un óvalo.

- Nunca
 Casi nunca
 A veces
 Casi siempre
 Siempre

2. ¿Dispone de herramientas y recursos suficientes para realizar sus actividades laborales?

Marca solo un óvalo.

- Nunca
 Casi nunca
 A veces
 Casi siempre
 Siempre

3. ¿El ambiente de trabajo en su área fomenta la colaboración entre colegas?

Marca solo un óvalo.

- Nunca
 Casi nunca
 A veces
 Casi siempre
 Siempre

4. ¿Siente que su carga laboral es equilibrada y manejable?

Marca solo un óvalo.

- Nunca
 Casi nunca
 A veces
 Casi siempre
 Siempre

5. ¿Considera que el liderazgo de sus superiores fomenta un ambiente de trabajo positivo?

Marca solo un óvalo.

- Nunca
 Casi nunca
 A veces
 Casi siempre
 Siempre

6. ¿Se siente reconocido por su desempeño en el trabajo?

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

7. ¿Se siente motivado para cumplir con las responsabilidades laborales y objetivos de la institución?

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

8. ¿Tiene acceso a la capacitación y formación necesarias para mejorar su desempeño?

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO INTERNO

Instrucciones:

Responda a las siguientes preguntas de manera honesta y reflexiva.

12/3/25, 11:33

PERCEPCIÓN DEL ENTORNO LABORAL DE LA COORDINACIÓN DE EDUCACIÓN ZONA 3

9. ¿Cree que los procesos internos son claros y eficientes?

Marca solo un óvalo.

- Nunca
 Casi nunca
 A veces
 Casi siempre
 Siempre

10. ¿Considera que la información que recibe de otros departamentos es fiable, completa y sin errores?

Marca solo un óvalo.

- Nunca
 Casi nunca
 A veces
 Casi siempre
 Siempre

11. ¿Percibe competencia y profesionalismo en las personas que le prestan apoyo o servicios?

Marca solo un óvalo.

- Nunca
 Casi nunca
 A veces
 Casi siempre
 Siempre

12. ¿La comunicación entre colaboradores y superiores es clara y comprensible?

Marca solo un óvalo.

- Nunca
 Casi nunca
 A veces
 Casi siempre
 Siempre

13. ¿Confía en que los servicios internos que recibe son correctos y cumplen con sus necesidades?

Marca solo un óvalo.

- Nunca
 Casi nunca
 A veces
 Casi siempre
 Siempre

14. ¿Siente que el trato recibido por parte de sus compañeros es amable y considerado?

Marca solo un óvalo.

- Nunca
 Casi nunca
 A veces
 Casi siempre
 Siempre

15. ¿Cree que los tiempos de respuesta de otros departamentos son razonables?

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

16. ¿Cree que los servicios que prestamos cumplen con estándares de calidad?

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

Anexo 6: Base Legal.

Indicador

 **MINISTERIO DEL TRABAJO**

**REPÚBLICA DEL ECUADOR
MINISTERIO DEL TRABAJO**

ACUERDO MINISTERIAL No. MDT-2018- C 138

Abg. Raúl Clemente Leñesma Hoerta
EL MINISTRO DEL TRABAJO

CONSIDERANDO:

Que, el artículo 33 de la Constitución de la República del Ecuador, dispone que: *“El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.”*;

Que, el artículo 226, del texto constitucional determina que: *“Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúan en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución.”*;

Que, el artículo 227 de la Constitución de la República del Ecuador, establece que: *“La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”*;

Que, el artículo 229, ibidem, manda: *“Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público. Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables. La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público y regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores (...)”*;

Que, la Ley Orgánica del Servicio Público en el artículo 51, determina: *“El Ministerio de Relaciones Laborales, tendrá las siguientes competencias: a) Ejercer la rectoría en materia de remuneraciones del sector público, y expedir las normas técnicas correspondientes en materia de recursos humanos, conforme lo determinado en esta ley”*;

Que, el artículo 112 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público; señala: *“El Ministerio de Relaciones Laborales constituye el organismo rector en lo relativo a la administración del talento humano y remuneraciones e ingresos”*

 **MINISTERIO DEL TRABAJO**
REPUBLICA DEL ECUADOR
QUITO - ECUADOR

1 de 18

República de El Salvador N 34 - 183 y 500a
Código Postal 470505
Teléfono: 503-2-381-4000
Quito - Ecuador



MINISTERIO
DEL TRABAJO

complementarios de las y las servidoras del sector público, y en virtud de las competencias otorgadas por la Constitución de la República y la Ley;

Que, el artículo 1 numeral 3 del Decreto Ejecutivo No. 1197 publicado en el Registro Oficial 874 de 01 de noviembre de 2016 mediante el cual reforma el Reglamento General de la LOSEP con el que se establece la competencia del Ministerio del Trabajo referente a la emisión de normas técnicas de desarrollo organizacional y talento humano para el mejoramiento de la eficiencia de las instituciones;

En ejercicio de las atribuciones que le confiere el literal a) del artículo 51 de la Ley Orgánica del Servicio Público;

ACUERDA:

EXPEDIR LA NORMA TÉCNICA PARA MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL DEL SERVICIO PÚBLICO

CAPÍTULO I

DEL OBJETO, ÁMBITO, ADMINISTRACIÓN Y VOCABULARIO

Art. 1.- Del objeto.- La presente Norma Técnica tiene por objeto regular los procedimientos técnicos y operativos para la medición de clima laboral y cultura organizacional en las instituciones contempladas en el ámbito de aplicación de este Acuerdo, a fin de fortalecer la mejora continua del ambiente de trabajo institucional.

Art. 2.- Del ámbito de aplicación.- Las disposiciones de la presente Norma Técnica son de aplicación obligatoria en todas las instituciones del Estado, comprendidas en el artículo 3 de la LOSEP.

Se excluye de la aplicación de la presente Norma Técnica, a los miembros activos de las Fuerzas Armadas, Policía Nacional, Comisión de Tránsito del Ecuador, Cuerpos de Bomberos y Cuerpo de Seguridad y Vigilancia Penitenciaria; las y los docentes de las Universidades y Escuelas Politécnicas públicas, que están amparados por la Ley Orgánica de Educación Superior; las y los docentes bajo el régimen de la Ley Orgánica de Educación Intercultural; el personal que pertenece a la carrera judicial, el personal sujeto a la carrera diplomática del Servicio Exterior; carrera de investigadores; y, el personal de las Empresas Públicas.

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales diseñarán y aplicarán su propia metodología para la medición de clima laboral en sus instituciones, observando la presente normativa general.

Para las instituciones exentas del presente ámbito que requieran realizar mediciones de clima laboral y cultura organizacional con la metodología y procedimiento establecido, deberán solicitarlo de manera escrita a la Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional, quien analizará la disponibilidad y ejecución de la misma.



REPÚBLICA DEL ECUADOR

MINISTERIO DEL TRABAJO

ACUERDO MINISTERIAL Nro. MDT-2024-057

Mga. Ivonne Elizabeth Núñez Figueroa
MINISTRA DEL TRABAJO

CONSIDERANDO:

Que el número 9 del artículo 11 de la Constitución de la República del Ecuador establece: *"El más alto deber del Estado consiste en respetar y hacer respetar los derechos garantizados en la Constitución"*;

Que el número 1 del artículo 154 de la Constitución de la República del Ecuador dispone: *"A las ministras y ministros de Estado, además de las atribuciones establecidas en la ley, les corresponde: 1. Ejercer la rectoría de las políticas públicas del área a su cargo y expedir los acuerdos y resoluciones administrativas que requiera su gestión"*;

Que el artículo 226 de la Constitución de la República del Ecuador prevé: *"Las instrucciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución."*;

Que el artículo 227 de la Constitución de la República del Ecuador establece: *"La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación"*;

Que el artículo 229 de la Constitución de la República del Ecuador determina: *"Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público (...) "*;

Que el artículo 233 de la Constitución de la República del Ecuador dispone: *"Ninguna servidora ni servidor público estará exento de responsabilidades por los actos realizados en el ejercicio de sus funciones o por omisiones, y serán responsable administrativa, civil y penalmente por el manejo y administración de fondos, bienes o recursos públicos (...)"*;

Que el artículo 130 del Código Orgánico Administrativo establece: *"Competencia normativa de carácter administrativo. Las máximas autoridades administrativas tienen competencia normativa de carácter administrativo únicamente para regular los asuntos internos del órgano a su cargo, salvo los casos en los que la ley prevea esta competencia para la máxima autoridad"*

En ejercicio de las atribuciones que le confieren, el número 1 del artículo 154 de la Constitución de la República del Ecuador, el artículo 130 del Código Orgánico Administrativo; la letra a) del artículo 31 de la Ley Orgánica del Servicio Público; y, el artículo 17 del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva,

ACUERDA:

EXPEDIR LA NORMA TÉCNICA DE LOS MECANISMOS DE CALIFICACION DEL SERVICIO

**Capítulo I
GENERALIDADES**

Artículo 1.- Del objeto.- La presente norma técnica tiene por objeto determinar los mecanismos y la metodología que deben implementar las entidades públicas para que los usuarios califiquen la atención brindada por parte de los servidores públicos y la satisfacción de la calidad del servicio.

Artículo 2.- Del ámbito.- Las disposiciones de la presente norma técnica son de aplicación obligatoria para todas las entidades, detalladas a continuación:

1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral, Transparencia y Control Social, en la Procuraduría General del Estado y la Corte Constitucional;
2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado y regímenes especiales;
3. Las empresas públicas;
4. Las entidades que tienen a su cargo la seguridad social;
5. Las entidades que comprenden el sector financiero público;
6. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado;
7. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales para la prestación de servicios públicos.

De igual manera, es aplicable a las relaciones que se generen a partir de la gestión de trámites administrativos entre el Estado y las y los administrados; entre las entidades que conforman el sector público; y, entre estas las y los servidores públicos.

Esta norma técnica no es aplicable a los trámites administrativos del sector defensa o que comprometan la seguridad nacional.

Artículo 3.- De las definiciones.- Para aplicación de la presente norma técnica, se tomarán en cuenta los siguientes términos técnicos:

- a. **Calidad de los servicios públicos.-** Es el grado de cumplimiento de los requisitos de las características legales y de las expectativas de los usuarios y que se percibe al momento de recibirlos;

Anexo 7: Matriz de Operacionalización de Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN	COMPONENTES/ ELEMENTOS	FACTOR	SUBFACTOR/ DIMENSIÓN	PREGUNTA
Clima organizacional	<i>“(…) El clima laboral es la percepción que tienen las y los servidores públicos hacia su ambiente de trabajo y que afecta directa o indirectamente a su desempeño”, conforme el Art. 10 del Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0138 (Ministerio de Trabajo, 2018)</i>	Liderazgo	Influencia Interacción Orientación a resultados	Credibilidad	Mi jefe(a) es consecuente en sus acciones. Mi jefe(a) protege y apoya al equipo.
				Motivación	Mi jefe (a) demuestra interés en las actividades que desempeño para el cumplimiento de los objetivos.
				Comunicación	La comunicación entre los directivos y los colaboradores de la institución es fluida.
				Participación	Mi jefe(a) aplica sus conocimientos al gestionar el trabajo de su equipo.
				Evaluación	La evaluación sobre el nivel de cumplimiento de los resultados y/o estándares asignados permite a los colaboradores proponer y ejecutar acciones para un mejor desempeño futuro.

				Organización	Mi jefe(a) planifica y organiza el trabajo con anticipación.			
				Cumplimiento	Mi jefe(a) comunica de forma clara los objetivos, cambios, logros y expectativas de la institución.			
				Independencia				
			Compromiso	Adaptación al cambio	Reciprocidad	Sentido de pertenencia	Apertura al cambio	La institución promueve y apoya los cambios que se generan en el trabajo.
							Iniciativa	En mi lugar de trabajo los colaboradores tienen autonomía y libertad para innovar y aportar con su iniciativa en tareas y procesos.
							Desarrollo	La institución capacita a los colaboradores, desarrollando sus habilidades y de esta forma propicia la eficiencia en el desempeño.
							Equidad	En mi unidad tenemos las actividades y carga de trabajo bien repartidas y sin favoritismos.
							Reconocimiento	En mi puesto de trabajo se valoran mis habilidades y el potencial para aprender.
							Identificación	Conozco y estoy identificado con la misión, visión, principios, valores y normas de la Institución.
							Integración	Mi Institución es un buen sitio para trabajar, comparándola con otras Instituciones que conozco.

		Entorno del trabajo	Condiciones físicas y humanas	Herramientas	La infraestructura de la institución es adecuada para las actividades que desarrollo. Cuento con las herramientas y recursos necesarios para lograr los objetivos propuestos en mi puesto de trabajo.
				Instalaciones	Mi lugar de trabajo es físicamente seguro y confortable.
				Equilibrio persona- trabajo	En mi área de trabajo tenemos prácticas que ayudan a lograr el equilibrio entre el trabajo y mi vida personal.
Calidad de servicio	Es el grado de cumplimiento de los requisitos de las características legales y de las expectativas de los usuarios y que se percibe al momento de recibirlos; conforme el Art. 3, literal a. del Acuerdo Ministerial No. MDT-2024-057 (Ministerio de Trabajo, 2024)	Tangibles	Infraestructura	Infraestructura	¿Existe un buen estado y comodidad en las oficinas donde le han atendido?
			Equipos	Equipos	
			Señalética	Señalética	¿La señalización de la oficina (tanto externa como interna) es adecuada?
			Materiales	Materiales	¿Existe simplicidad y sencillez para el llenado de formularios y realización de trámites?
		Intangibles	Fiabilidad	Fiabilidad	¿La información facilitada o requerida es fiable, completa y sin errores?

		Capacidad de respuesta	Capacidad de respuesta	¿Cree que existe competencia y buen hacer en las personas que prestan el servicio?
		Seguridad	Seguridad	¿El lenguaje utilizado por los funcionarios es sencillo y comprensible para usted? ¿Confía que el servicio que se le ha prestado es correcto?
		Empatía	Empatía	¿El trato recibido es amable y considerado?
		Eficiencia	Tiempo de espera	¿Cree usted que el horario de atención en la oficina es adecuado? ¿Cuál es su nivel de satisfacción en el tiempo de espera hasta ser atendido?

Elaborado por: Marisol Córdova