erevna
RESEARCH REPORTS

Efecto del Clima Laboral en el Desempeño de los Servidores del Centro de Apoyo Social Municipal de Loja

Effect of the Work Climate on the Performance of the Staff at the Centro de Apoyo Social Municipal de Loja

Yanina Natali Chamba-Quizhpe[1]*, Ángel Dionicio Aguilar-Chamba[1], Jimena Elizabeth Benítez-Chiriboga[1], Gabriela Salome Armijos-Salinas[1]

[1] *Universidad Nacional de Loja, Ecuador*

Recibido: 2 de julio de 2025. **Aceptado:** 1 de septiembre de 2025. **Publicado en línea:** 5 de septiembre de 2025
***Autor de correspondencia: yanina.chamba@unl.edu.ec

Resumen

Justificación: según los supuestos de la gestión de recursos humanos, el desempeño de los empleados se encuentra influido por las condiciones del clima laboral. **Objetivo:** por lo tanto, este estudio tuvo como objetivo analizar de la correlación entre clima y desempeño laboral de los servidores públicos del Centro de Apoyo Social Municipal de Loja (CASMUL). **Metodología:** para ello, se realizó un estudio cuantitativo, descriptivo-correlacional y transversal, con una población conformada por l41 trabajadores del centro. La recolección de datos se llevó a cabo mediante dos encuesta estructurada. **Resultados:** los principales hallazgos evidenciaron que el trabajo en equipo y el liderazgo presentan correlaciones positivas débiles con el desempeño laboral, mientras que la comunicación y la motivación muestran relaciones casi nulas. El análisis del coeficiente de determinación indicó que el trabajo en equipo (8 %) y el liderazgo (6 %) contribuyen modestamente al rendimiento, siendo la motivación y la comunicación poco influyentes. Las percepciones de los colaboradores resaltan fortalezas en compromiso, capacitación y valoración de ideas, y áreas de mejora en puntualidad, comunicación de cambios y participación activa, sugiriendo oportunidades para optimizar el clima laboral y la productividad. **Conclusión:** por tanto, se concluye que el desempeño laboral se ve moderadamente influido por el liderazgo y el trabajo en equipo, mientras que comunicación y motivación requieren atención para fortalecer el clima laboral y la productividad.

Palabras clave: bienestar laboral, desarrollo de competencias, recursos humanos.

Abstract

Justification: according to the assumptions of human resource management, employee performance is influenced by workplace climate conditions. **Objective:** therefore, this study aimed to analyze the correlation between workplace climate and the job performance of public servants at the Municipal Social Support Center of Loja (CASMUL). **Methodology:** to this end, a quantitative, descriptive-correlational, and cross-sectional study was conducted with a population of 141 workers from the center. Data collection was carried out through two structured surveys.. **Results:** the main findings showed that teamwork and leadership have weak positive correlations with job performance, while communication and motivation display almost no relationship. The analysis of the coefficient of determination indicated that teamwork (8%) and leadership (6%) contribute modestly to performance, whereas motivation and communication have little influence. Employee perceptions highlighted strengths in commitment, training, and valuing ideas, as well as areas for improvement in punctuality, communication of changes, and active participation, suggesting opportunities to optimize workplace climate and productivity. **Conclusion:** it is concluded that job performance is moderately influenced by leadership and teamwork, while communication and motivation require attention to strengthen workplace climate and productivity.

Keywords: workplace well-being; skills development; human resource.

Cita: Chamba-Quizhpe, Y. N., Aguilar-Chamba, A. D., Benítez-Chiriboga, J. E., & Armijos-Salinas, G. S. (2025). Efecto del Clima Laboral en el Desempeño de los Servidores del Centro de Apoyo Social Municipal de Loja. *Erevna Research Reports*, *3*(2), e2025021. https://doi.org/10.70171/tgzdws69

CC BY NC SA

INTRODUCCIÓN

El clima laboral constituye un factor fundamental para la productividad y el éxito institucional, al incidir directamente en la satisfacción, motivación, compromiso y desempeño del talento humano. (Macías García & Vanga Arvelo, 2021; Ramli, 2019). Un entorno laboral favorable no solo genera condiciones propicias para el desarrollo profesional, sino que también fomenta relaciones interpersonales saludables, cohesión de equipo y un sentido de pertenencia organizacional (Luque et al., 2021; Duarte & Medina, 2022; Tinoco Plasencia, 2023). En el ámbito de la administración pública, el clima laboral adquiere especial relevancia, ya que sirve como base para consolidar estructuras organizacionales eficientes (Campos et al., 2023).

Diversos estudios señalan que la calidad del clima laboral impacta tanto en el rendimiento individual como colectivo de los trabajadores y, de manera indirecta, en la percepción ciudadana sobre la eficacia y calidez de los servicios públicos (Reina-Andrade & Macías-Zambrano, 2024; Solís-Saavedra, 2024). Según Ramírez Hernández et al. (2020), el desempeño de los colaboradores está estrechamente relacionado con las condiciones laborales en las que se desenvuelve, siendo el clima laboral un componente calve para fortalecer la actuación del personal y asegurar el cumplimiento de objetivos institucionales.

En el contexto ecuatoriano, investigaciones llevadas a cabo por el Ministerio del Trabajo (2020), advierten que diversas instituciones del sector público, de manera específica aquellas destinadas a la prestación de servicios sociales, tienden a presentar deficiencias en la estructura organizacional. Entre los problemas recurrentes se encuentran la falta de liderazgo participativo, la comunicación interna inadecuada y una gestión deficiente del talento humano. De acuerdo con Vargas y Simbaña (2023), estas limitaciones pueden generar desmotivación entre los equipos de trabajo; en consecuencia, impactar negativamente en el rendimiento de los servidores y, por ende, en la calidad de los servicios que se ofrecen a la ciudadanía.

Frente a esta problemática, resulta pertinente analizar el caso del Centro de Apoyo Municipal de Loja (CASMUL), con el objetivo de evaluar cómo el clima laboral influye en el desempeño profesional de sus servidores que laboran en dicha institución. Por ende, en primer lugar, se describe como los diversos factores que conforman el clima laboral inciden en el desempeño laboral, simultáneamente, se analiza la correlación existente entre ambas variables.

El aporte del presente trabajo investigativo se encuentra orientado a proporcionar un análisis detallado acerca de cómo el clima laboral influye positiva o negativamente en el rendimiento laboral, todo esto a partir de una revisión exploratoria-descriptiva complementada con la aplicación de encuestas aplicadas al personal del (CASMUL).

Los hallazgos del estudio no solo permiten diagnosticar el clima laboral en el (CASMUL), sino a más de ello posibilitan la formulación de propuestas encaminadas a la mejora de la gestión institucional, por medio de la construcción de entornos laborales que sean más equitativos, saludables y comprometidos con una prestación de servicios publico caracterizados por la calidad y calidez. Además de que, este enfoque resulta pertinente dentro de la actual gestión del sector público, que demanda instituciones más eficientes y centradas en el bienestar ciudadano (Pessina Itriago, 2024).

METODOLOGÍA

Diseño de Investigación

Para obtener los resultados de la presente investigación se optó por un enfoque cuantitativo, el cual permite obtener datos precisos y medibles sobre el clima laboral y el desempeño del talento humano en el Centro de Apoyo Municipal del Cantón Loja (CASMUL). El estudio adoptó un diseño descriptivo-correlacional, con el propósito de describir y analizar la relación existente entre el clima laboral y el desempeño del personal, identificando posibles asociaciones entre ambas variables. Asimismo, el alcance de la investigación es transversal, dado que los datos fueron recolectados en un único momento temporal, sin seguimiento longitudinal (Hernández Sampieri et al., 2018).

Población y Muestra

La población del estudio estuvo conformada por los 41 trabajadores del Centro de Apoyo Municipal del cantón Loja (CASMUL) que contaban con al menos seis meses de experiencia en la institución, incluyendo tanto personal administrativo como colaboradores operativos. No se aplicó muestreo, ya que se trabajó con la totalidad de la población que cumplía los criterios de inclusión. Se excluyó a quienes no alcanzaban el tiempo mínimo de experiencia establecido.

Variables e Indicadores

El estudio consideró dos variables principales:

Variable independiente: Clima laboral, compuesto por los siguientes indicadores comunicación, liderazgo, motivación, trabajo en equipo.

Variable dependiente: Desempeño del personal, medido a través de indicadores como productividad y resultados, responsabilidad y cumplimiento, comunicación y retroalimentación, Colaboración y trabajo en equipo.

Técnicas y Métodos de Recolección de Datos

Para la obtención de información se emplearon diversos métodos de investigación, seleccionados estratégicamente para garantizar la validez y rigurosidad del estudio. En primer lugar, se utilizó el método bibliográfico, el cual permitió recopilar y sistematizar antecedentes teóricos y estudios previos relacionados con el clima laboral y el desempeño del personal. Esta revisión proporcionó un marco conceptual sólido y fundamentó la selección de indicadores y variables a medir.

Posteriormente, se aplicó el método analítico, que posibilitó examinar en detalle los datos obtenidos a través de la encuesta. Mediante este método, se descomponieron los resultados en sus componentes esenciales, identificando patrones, tendencias y relaciones entre las variables de interés. A su vez, el método sintético facilitó la integración de la información recolectada, permitiendo combinar los hallazgos individuales de manera coherente para extraer conclusiones significativas y responder a los objetivos planteados en la investigación.

Finalmente, el método descriptivo contribuyó a caracterizar y describir las percepciones del personal del CASMUL respecto al clima laboral y su desempeño. Este enfoque permitió identificar diferencias, similitudes y áreas críticas dentro de la institución, proporcionando una base objetiva para el análisis correlacional entre las variables estudiadas. La combinación de estos métodos aseguró un enfoque integral, preciso y sistemático en la recolección y análisis de datos.

Los métodos utilizados para evaluar el clima y el desempeño laborales fueron el método bibliográfico, que nos permitió recopilar información de casos precedentes. El método analítico, permitió el análisis de los datos recopilados a través de la aplicación de las técnicas de investigación. El método sintético, que nos permitió sintetizar la información recolectada por la encuesta, con el propósito de extraer información esencial que coadyuvó a encontrar las respuestas a las preguntas planteadas en la investigación. El método descriptivo, que contribuyó a identificar las diversas percepciones que tienen los individuos que laboran en el (CASMUL), con respecto al clima laboral en el que ejercen sus funciones.

Instrumentos

La encuesta utilizada fue diseñada específicamente para este estudio, empleando la escala de Likert de 5 puntos y compuesta por un total de 30 ítems, de los cuales 15 evaluaban aspectos relacionados con el clima laboral y 15 con el desempeño del personal. Para asegurar la validez del instrumento, se llevó a cabo un proceso de validación de contenido, mediante la revisión por parte de expertos en psicología organizacional y administración, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems. Además, se aplicó un análisis piloto con cinco colaboradores, con el objetivo de garantizar la correcta comprensión de las preguntas y evaluar la consistencia interna del instrumento. La confiabilidad de la encuesta fue medida mediante el coeficiente de Cronbach, obteniéndose un valor de $\alpha = 0,87$, lo que indica un nivel adecuado de consistencia interna y asegura la fiabilidad del instrumento para la recolección de datos y la obtención de resultados estadísticamente válidos.

Análisis de Datos

Una vez recopilada la información, los datos fueron analizados mediante técnicas estadísticas descriptivas y correlacionales, utilizando el software SPSS 29. Para el análisis descriptivo se calcularon medias y porcentajes, lo que permitió caracterizar el comportamiento general de las variables y sus indicadores, así como identificar tendencias y distribuciones en las percepciones del personal del CASMUL sobre el clima laboral y el desempeño. La media se empleó para determinar el nivel promedio de respuesta en cada ítem y dimensión, mientras que los porcentajes facilitaron la interpretación de la proporción de participantes que coincidieron en cada categoría de la escala de Likert, evidenciando áreas de fortaleza y aspectos que requieren mejora.

Para el análisis correlacional se emplearon los siguientes indicadores:

Coeficiente de correlación de Pearson (r): mide la fuerza y dirección de la relación lineal entre dos variables, con valores entre -1 y 1, donde -1 indica correlación negativa perfecta, 0 ausencia de correlación y 1 correlación positiva perfecta (Lalinde, 2018). Su cálculo se representa mediante la ecuación:

$$r_{xy} = \frac{n\sum x_i y_i - \sum x_i \sum y_i}{\sqrt{n\sum x_i^2 - (\sum x_i)^2}\sqrt{n\sum y_i^2 - (\sum y_i)^2}} \quad (1)$$

Coeficiente de determinación (R^2): evalúa la proporción de la variabilidad de la variable dependiente explicada por la variable independiente, siendo útil para el análisis de tendencias (Palma, 2022). Su

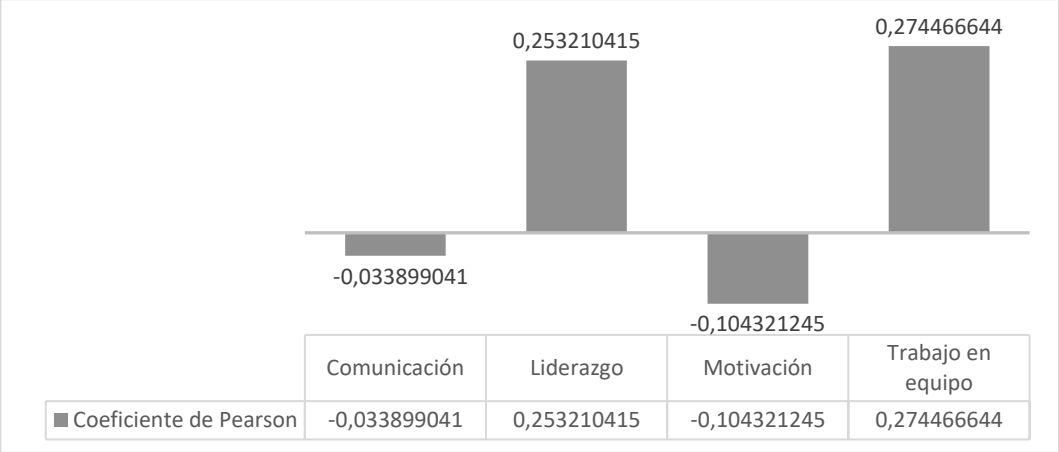
cálculo se expresa como:

$$R^2 = \frac{\sum_{t=1}^{T}(\hat{Y}_t - \bar{Y})^2}{\sum_{t=1}^{T}(Y_t - \bar{Y})^2} \quad (2)$$

RESULTADOS

En la Figura 1 se observa el resultado del análisis de correlación entre los indicadores del clima laboral y el desempeño. En el caso de la comunicación (r = -0,0339), se observa una correlación negativa muy débil con el desempeño laboral, lo que sugiere que las variaciones en la comunicación no se asocian con cambios en el rendimiento de los empleados. En contraste, el liderazgo muestra una correlación positiva débil (r = 0.2532), este resultado sugiere que mejoras en el liderazgo institucional tienden a asociarse con un incremento en el desempeño laboral, aunque la relación no es fuerte. De manera similar, el trabajo en equipo presenta una correlación positiva débil (r = 0,2745), indicando que el trabajo colaborativo entre los empleados podría tener un efecto favorable sobre el desempeño, aunque la magnitud de este impacto es limitada. Por otro lado, la motivación (r = -0,1043) evidencia una correlación negativa muy débil con el desempeño laboral. Esto sugiere que, en el contexto de este estudio, la motivación no tiene un efecto directo notable sobre el rendimiento de los empleados, y los cambios en esta variable no se reflejan de manera significativa en los niveles de desempeño.

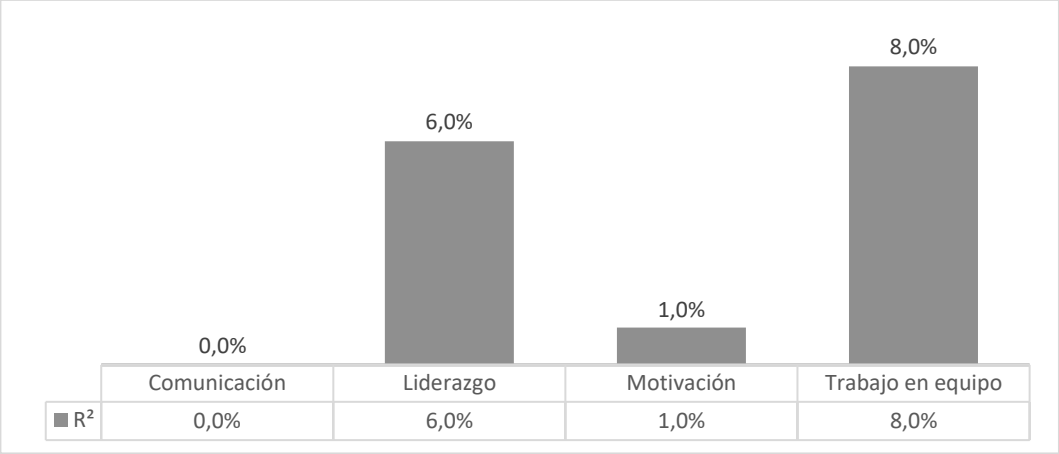
Figura 1. Análisis de Correlación entre los Indicadores del Clima Laboral y el Desempeño



En la figura 2 se presenta el análisis del coeficiente de determinación (R^2), de las dimensiones del clima laboral: comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y motivación, y su relación con el desempeño de los trabajadores. El trabajo en equipo (R^2 = 8%) es la dimensión que más influye sobre el desempeño, aunque el porcentaje relativamente bajo indica que, si bien puede contribuir positivamente, por sí sola no es suficiente para generar un impacto significativo en los resultados laborales. El liderazgo (R^2 = 6%) muestra una influencia moderada en el desempeño. Esto sugiere que el efecto del liderazgo podría potenciarse si se mejoran aspectos como la comunicación, la motivación y la participación dentro de la gestión de los líderes, favoreciendo un clima laboral más propicio para el rendimiento. En cuanto a la motivación (R^2 = 1%) se observa una incidencia muy

limitada sobre el desempeño laboral. Esto podría reflejar la existencia de desmotivación entre los empleados o que las estrategias motivacionales implementadas actualmente no son eficaces ni adecuadamente dirigidas. Por último, la comunicación (R^2 = 0%) indicando que su influencia en el modelo es prácticamente nula. Este resultado evidencia posibles deficiencias significativas en los flujos de información y en el acceso a la misma dentro de la organización, lo que podría afectar indirectamente otros factores del clima laboral.

Figura 2. Coeficiente de Determinación



El análisis de correlación entre las preguntas del cuestionario del clima laboral y el desempeño laboral del personal del CASMUL revela distintos niveles de relación entre las variables evaluadas. La pregunta 1 muestra una relación positiva leve (r = 0,157; R^2 = 2,5%), lo que sugiere que el compromiso individual del colaborador incide de manera ligera en su desempeño. Por el contrario, la pregunta 2 presenta una correlación negativa leve (r = -0,111; R^2 = 1,2%), indicando que la iniciativa personal no siempre se traduce en mayor eficiencia, probablemente debido a una falta de alineación con los objetivos institucionales.

La pregunta 3 evidencia nuevamente una relación positiva leve (r = 0,157; R^2 = 2,5%), lo que sugiere que la utilización eficiente de los recursos contribuye modestamente a la mejora del desempeño laboral. La pregunta 4 muestra una correlación negativa débil (r = -0,073; R^2 = 0,5%), indicando que la retroalimentación del jefe inmediato no ejerce un impacto significativo sobre el rendimiento del personal. De manera similar, la pregunta 5 refleja una relación negativa leve (r = -0,163; R^2 = 2,6%), lo que implica que mayores dificultades en el cumplimiento de tareas se asocian con un menor desempeño.

La pregunta 6 no evidencia relación alguna (r = 0,033; R^2 = 0,1%), demostrando que el cumplimiento del horario laboral no guarda influencia significativa sobre el desempeño. La pregunta 7 presenta una correlación débil (r = 0,075; R^2 = 0,6%), sugiriendo que asumir responsabilidades tras observaciones del jefe no se vincula de manera clara con mejoras en el rendimiento. Las preguntas 8 y 9 muestran relaciones nulas (r = -0,024; R^2 = 0,1% y r = 0,008; R^2 = 0,0%, respectivamente), indicando que la participación en actividades extraordinarias y el aporte de ideas dentro del área de trabajo no se asocian directamente con el desempeño del personal.

La pregunta 10 también presenta una relación nula (r = -0,017; R^2 = 0,0%), lo que sugiere que la

percepción de capacitación no garantiza necesariamente un mejor desempeño. La pregunta 11 evidencia una correlación débil (r = 0,085; R^2 = 0,7%), indicando que la participación en la toma de decisiones no genera cambios significativos en el desempeño. Por otro lado, la pregunta 12 muestra una relación levemente positiva (r = 0,249; R^2 = 6,2%), resaltando que la adecuada resolución de problemas internos contribuye de manera significativa al desempeño del personal.

La pregunta 13 presenta una correlación débil positiva (r = 0,088; R^2 = 0,8%), lo que indica que la comunicación efectiva hacia el jefe ante cambios es relevante aunque no determinante para el desempeño. La pregunta 14 evidencia una relación moderadamente positiva (r = 0,124; R^2 = 1,8%), sugiriendo que el apoyo entre compañeros contribuye parcialmente al desempeño laboral. Finalmente, la pregunta 15 muestra la relación más fuerte y significativa (r = 0,292; R^2 = 8,5%), señalando que el reconocimiento grupal y la participación activa en equipo constituyen el factor con mayor impacto sobre el desempeño laboral.

Tabla 1. Análisis de Correlación entre el Clima Laboral y el Desempeño Laboral de acuerdo con el Coeficiente de Pearson y Determinación

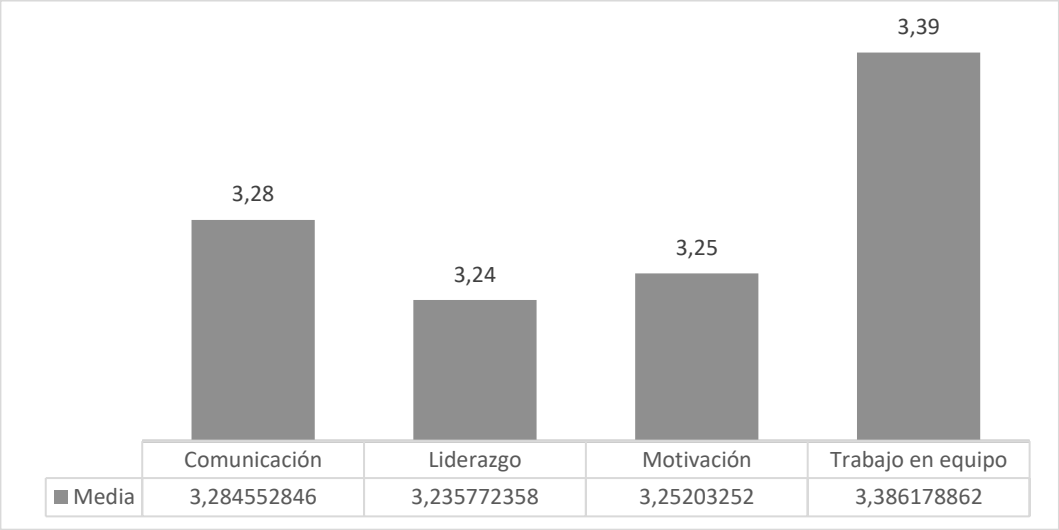
	Coeficiente de Pearson (*r*)	**Coeficiente de Determinación (R^2)**
¿Considera usted que frecuentemente trata de dar todo lo necesario para obtener mejores resultados dentro del desarrollo de sus actividades?	0,156708108	2,5%
¿Cree usted que, al momento de cumplir con los objetivos establecidos en la institución, usted demuestra frecuentemente iniciativa propia para su consecución?	-0,110610501	1,2%
¿Utiliza eficientemente los recursos necesarios para el alcance de objetivos y mejores resultados?	0,156570474	2,5%
¿Su jefe le comunica frecuentemente sobre su desempeño laboral en la empresa?	-0,073492554	0,5%
¿Considera usted que, de manera frecuente, tiene dificultades con las tareas que le son asignadas?	-0,162539882	2,6%
¿Presenta dificultades para cumplir con el horario de trabajo, qué tan frecuente considera que esto sucede?	0,033022032	0,1%
Cuando su jefe inmediato realiza observaciones y llamadas de atención sobre su rendimiento laboral, ¿con qué nivel de frecuencia considera usted que asume sus responsabilidades?	0,075383775	0,6%
¿Considera usted que participa activamente y de manera frecuente en las actividades extraordinarias de su departamento?	-0,024245937	0,1%
¿Frecuentemente usted aporta con ideas dentro de su área de trabajo para el cumplimiento de objetivos?	0,008321269	0,0%
¿Considera usted que se encuentra capacitado frecuentemente para realizar las tareas asignadas?	-0,016886853	0,0%
.¿Participa frecuentemente en la toma de decisiones dentro de su departamento?	0,084774994	0,7%
¿Considera usted que cuando se presentan dificultades dentro de su área de trabajo, estas son resueltas eficientemente?	0,249347987	6,2%
¿ Cuándo se suscitan cambios en la empresa y le afectan a usted, informa frecuentemente a su jefe inmediato?	0,08842812	0,8%
¿Considera usted que cuando sus compañeros tienen dudas, usted las resuelve frecuentemente de manera clara y oportuna?	0,12360098	1,8%
¿Usted considera que las ideas del equipo de trabajo son tomadas en cuenta frecuentemente?	0,292020094	8,5%

Incidencia del Clima Laboral en el Desempeño del Personal del CASMUL

En la figura 3 se observa que la dimensión de trabajo en equipo obtuvo un puntaje destacado de 3,39,

lo que indica que los colaboradores perciben una colaboración positiva entre compañeros. Este resultado representa un aspecto favorable, ya que desenvolverse en un ambiente colaborativo contribuye a aumentar la productividad y la satisfacción laboral. Por su parte, la comunicación alcanzó un puntaje de 3,28; aunque refleja una percepción de colaboración dentro de la organización, no alcanza un valor significativo, lo que sugiere que, si bien los canales comunicativos funcionan, podrían mejorarse para optimizar la transmisión de información. La motivación, con un puntaje de 3,25, se encuentra en un nivel aceptable; sin embargo, requiere atención para prevenir posibles situaciones de desmotivación del personal a mediano y largo plazo. Finalmente, la dimensión de liderazgo registró un puntaje de 3,24, lo que evidencia deficiencias en este aspecto. Dado que un liderazgo eficaz es clave para mantener un buen clima laboral, se identifica como un área prioritaria de intervención dentro de la institución.

Figura 3. Dimensiones del Clima Laboral de acuerdo con la Escala de Likert



La Tabla 2, muestra los resultados de la percepción de los colaborades del (CASMUL), con respecto al desempeño laboral. El ítem 1, referente a dar todo lo necesario para obtener mejores resultados, obtuvo un puntaje de 4,24, cercano a “Siempre”, lo que indica que la mayoría de los colaboradores perciben que se esfuerzan activamente para cumplir con sus responsabilidades y mejorar resultados, constituyendo un aspecto positivo en términos de compromiso laboral. El ítem 2, relacionado con la demostración de iniciativa propia para cumplir objetivos, obtuvo una media de 3,9, entre “Casi siempre” y “Siempre”, lo que sugiere que los colaboradores suelen tomar iniciativa, aunque aún existe margen de mejora para consolidar la proactividad de manera consistente.

En cuanto al uso eficiente de los recursos, el ítem 3 obtuvo un valor de 3,37, cercano a “Algunas veces” hacia “Casi siempre”, indicando que los recursos se emplean adecuadamente, pero no de manera uniforme. Esto señala la necesidad de orientación o capacitación adicional para optimizar la eficiencia. La retroalimentación de los jefes sobre desempeño, representada en el ítem 4 con un puntaje de 3,8, sugiere que los supervisores comunican de manera regular, aunque se podrían mejorar tanto la frecuencia como la claridad de la retroalimentación. El ítem 5, que refiere a dificultades con tareas asignadas, obtuvo 3,24, evidenciando que algunos colaboradores enfrentan obstáculos en sus funciones, lo que podría requerir apoyo o recursos adicionales.

El cumplimiento del horario laboral presenta el puntaje más bajo, 2,41, cercano a “Algunas veces”, reflejando problemas de puntualidad y asistencia que constituyen un área crítica para la organización. Por su parte, el ítem 7, sobre la asunción de responsabilidades tras observaciones de los jefes, obtuvo 3,41, lo que indica que generalmente los colaboradores responden a la retroalimentación, aunque no de manera absoluta, sugiriendo la necesidad de reforzar la responsabilidad individual. La participación en actividades extraordinarias (ítem 8) alcanza 3,27, mostrando disposición, pero con cierta irregularidad en el compromiso adicional al trabajo rutinario.

El ítem 9, referente a aportar ideas para cumplir objetivos, presenta una media de 3,02, cercana a “Algunas veces”, lo que indica que la contribución de ideas no es completamente constante y representa un área a incentivar para fomentar la creatividad. La capacitación para tareas asignadas (ítem 10) muestra un puntaje alto de 4,0, lo que evidencia que los colaboradores consideran que poseen las competencias necesarias para desempeñar sus funciones adecuadamente. La participación en la toma de decisiones (ítem 11) alcanza 3,29, reflejando que los colaboradores participan de manera moderada y que se podría fortalecer la inclusión en los procesos de decisión.

En cuanto a la resolución de dificultades dentro del área de trabajo, el ítem 12 obtiene 3,56, indicando que los problemas suelen resolverse de manera eficiente. Sin embargo, informar sobre cambios que afectan al colaborador (ítem 13) presenta un puntaje de 2,73, por debajo del promedio, señalando que se requiere mayor proactividad en la comunicación de situaciones que impactan el trabajo. La resolución de dudas de compañeros (ítem 14) alcanza 3,41, lo que evidencia colaboración moderada y apoyo entre colegas. Finalmente, el ítem 15, sobre la consideración de las ideas del equipo, obtuvo 3,88, cercano a “Casi siempre”, indicando que los colaboradores perciben que sus opiniones son valoradas en el entorno laboral.

En síntesis, las fortalezas principales se encuentran en el compromiso con el trabajo, la capacitación y la percepción de que las ideas son tomadas en cuenta. Las áreas de mejora incluyen la puntualidad y el cumplimiento de horarios, la comunicación sobre cambios que afectan a los colaboradores, así como la participación activa e innovación. En términos generales, la organización muestra un nivel aceptable de desempeño y motivación, aunque ciertos aspectos relacionados con eficiencia, responsabilidad y comunicación requieren atención para optimizar el clima laboral y la productividad.

Tabla 2. Resultados por Pregunta del Desempeño según Escala de Likert

Ítems	**Media**
¿Considera usted que frecuentemente trata de dar todo lo necesario para obtener mejores resultados dentro del desarrollo de sus actividades?	4,24
¿Cree usted que, al momento de cumplir con los objetivos establecidos en la institución, usted demuestra frecuentemente iniciativa propia para su consecución?	3,9
¿Utiliza eficientemente los recursos necesarios para el alcance de objetivos y mejores resultados?	3,37
¿Su jefe le comunica frecuentemente sobre su desempeño laboral en la empresa?	3,8
¿Considera usted que, de manera frecuente, tiene dificultades con las tareas que le son asignadas?	3,24
¿Presenta dificultades para cumplir con el horario de trabajo, qué tan frecuente considera que esto sucede?	2,41
Cuando su jefe inmediato realiza observaciones y llamadas de atención sobre su rendimiento laboral, ¿con qué nivel de frecuencia considera usted que asume sus responsabilidades?	3,41
¿Considera usted que participa activamente y de manera frecuente en las actividades extraordinarias de su departamento?	3,27
¿Frecuentemente usted aporta con ideas dentro de su área de trabajo para el cumplimiento de objetivos?	3,02
¿Considera usted que se encuentra capacitado frecuentemente para realizar las tareas asignadas?	4
¿Participa frecuentemente en la toma de decisiones dentro de su departamento?	3,29
¿Considera usted que cuando se presentan dificultades dentro de su área de trabajo, estas son resueltas eficientemente?	3,56
¿Cuándo se suscitan cambios en la empresa y le afectan a usted, informa frecuentemente a su jefe inmediato?	2,73
¿Considera usted que cuando sus compañeros tienen dudas, usted las resuelve frecuentemente de manera clara y oportuna?	3,41
¿Usted considera que las ideas del equipo de trabajo son tomadas en cuenta frecuentemente?	3,88

DISCUSIÓN

Los resultados de la presente investigación evidencian que el clima laboral influye en el desempeño de los colaboradores del Centro de Apoyo Social Municipal de Loja (CASMUL), aunque la magnitud de esta influencia varía según las dimensiones analizadas. En términos generales, ninguna variable aislada explica un porcentaje alto del desempeño, lo que sugiere que factores estructurales, emocionales y organizacionales interactúan para determinar los niveles de productividad y compromiso del personal.

En primer lugar, el trabajo en equipo se identificó como la dimensión con mayor incidencia sobre el desempeño laboral, reflejando que la colaboración y el apoyo mutuo entre colegas favorecen significativamente la eficiencia institucional. Los datos muestran además que los colaboradores perciben positivamente la cooperación entre compañeros. Este hallazgo coincide con estudios previos, como los de Riasudeen et al. (2019) y Vera & Espinoza (2020), que señalan que la cohesión grupal aumenta la satisfacción del personal y contribuye a la efectividad organizacional. La pregunta 15 del cuestionario, relacionada con el reconocimiento grupal y la participación en equipo reforzó la

relevancia de la colaboración activa como motor de productividad (Bacalla et al., 2023).

En contraste, la comunicación presentó una correlación prácticamente nula con el desempeño, a pesar de que los puntajes promedio fueron aceptables. Esto sugiere que, si bien existen canales comunicacionales formales, su efectividad es limitada y no logra fortalecer el flujo de información ni la coordinación entre áreas. Tal deficiencia puede afectar indirectamente otras dimensiones del clima laboral y constituye un área prioritaria de intervención para optimizar la toma de decisiones y la retroalimentación del personal (Andino-Jaramillo & Palacios-Soledispa, 2023).

En cuanto a la motivación, los resultados indicaron un impacto muy limitado sobre el desempeño, lo que podría estar asociado a la presencia de factores organizacionales que median o bloquean esta relación. Y aunque los puntajes de percepción fueron aceptables, dicha motivación no se traduce de manera directa en mejoras significativas del rendimiento. Los hallazgos son consistentes con lo reportado por Zapata Huamaní et al. (2023), donde se evidenció que la motivación intrínseca de los funcionarios presentaba una relación baja con el desempeño laboral, explicada principalmente por deficiencias en los procesos internos y en los estilos de liderazgo. En este sentido, el liderazgo podría constituirse en la causa subyacente que explica la débil relación entre motivación y desempeño en el CASMUL, ya que en este estudio mostró una correlación positiva débil con el desempeño, con un puntaje promedio bajo, que evidenciaron deficiencias en la dirección institucional. En este aspecto, un liderazgo participativo y cercano podría potenciar la eficiencia del personal, contribuyendo a consolidar una cultura organizacional motivadora y alineada con los objetivos institucionales, como sugieren Parra et al. (2021).

Adicionalmente, el análisis de los ítems del cuestionario indica que factores como el cumplimiento del horario, la participación en actividades extraordinarias o la autopercepción de competencia profesional presentan correlaciones nulas o muy débiles con el desempeño laboral. Esto refuerza la idea de que cumplir funciones básicas o demostrar habilidades técnicas no garantiza un rendimiento elevado; más bien, intervienen elementos estructurales y emocionales, como la inclusión en la toma de decisiones, el reconocimiento, el trabajo en equipo y un liderazgo efectivo (Guerra & Musso, 2022; Wade & Parent, 2002).

En síntesis, los hallazgos confirman que el clima laboral actúa como un componente estructural que puede potenciar o limitar el desempeño del personal. Las fortalezas identificadas incluyen el compromiso con el trabajo, la capacitación y la percepción de valoración de las ideas del equipo, mientras que las áreas de mejora se relacionan con la comunicación, la motivación, el liderazgo y la puntualidad. Estos resultados deben ser considerados por la administración institucional para diseñar e implementar políticas integrales de gestión del talento humano orientadas a optimizar la productividad y la calidad del servicio público.

CONCLUSIÓN

El clima laboral en la institución objeto de estudio (CASMUL), presenta ciertas deficiencias estructurales especialmente en las dimensiones de comunicación, motivación, liderazgo y sobre todo en el trabajo de equipo, lo que sugiere que estas dimensiones criticas lejos de favorecer un entorno productivo y saludable, incrementan la desmotivación y reducen el compromiso institucional dificultando con ello la prestación de servicios públicos de calidad hacia la comunidad. Ya que, de

acuerdo con los resultados encontrados dentro de la presente investigación se evidencia que existen factores como la falta de información oportuna, nula o escasa motivación al personal, y la deficiente comunicación dentro del entorno laboral, repercuten en los niveles de desempeño laboral de los colaboradores, lo que sugiere que deben implementarse mejoras dentro de estas dimensiones para el fortalecimiento institucional y mejoras en el servicio público que brinda el (CASMUL).

Dentro del análisis correlacional de las dimensiones estudiadas, el trabajo en equipo se consolida como el factor más influyente y tendiente a fortalecer el desempeño laboral, aunque aún presenta áreas de mejora. Si bien se logró identificar elementos positivos como la orientación a solución de conflictos, también se observaron debilidades en cuanto a la fijación de objetivos, el apoyo entre compañeros y el intercambio de ideas. Lo que sugiere que dentro de la institución existe una base sólida para construir una potencial cultura colaborativa, pero necesita reforzarse mediante liderazgo participativo, planificación estrategia y fomento de espacios de integración colaborativa. Por ende, el fortalecimiento del clima laboral y relaciones interpersonales debe orientarse en potenciar la colaboración interna como eje fundamental de la gestión institucional, priorizando las metas grupales para obtener confianza mutua y cohesión funcional.

Para la mejora del clima laboral en (CASMUL), es indispensable que se implemente una estrategia integral de gestión institucional orientada en principios de equidad, participación y reconocimiento, Lo que implica que se fortalezca la comunicación interna, se apliquen modelos de liderazgo respetuoso y orientado al desarrollo humano, así como se fomente el incentivo al esfuerzo y participación del personal. De igual manera, es crucial institucionalizar programas de capacitación continua, mecanismos de evaluación de desempeño inclusivos y políticas de reconocimiento que fomenten la motivación, para que, por medio de ello, sea posible la construcción de un entorno laboral saludable, cohesionado, comprometido con una gestión pública eficiente.

Implicaciones y Limitaciones

Este estudio aporta al campo teórico al evidenciar que, en el contexto del sector público, el liderazgo y el trabajo en equipo tienen mayor incidencia en el desempeño que la motivación y la comunicación, lo que cuestiona modelos tradicionales y sugiere la necesidad de incorporar variables mediadoras en el análisis del clima laboral. En el plano práctico, los hallazgos orientan a la gestión institucional del CASMUL hacia el fortalecimiento de un liderazgo participativo, la promoción del trabajo colaborativo y la revisión de las estrategias de motivación y comunicación, con el fin de optimizar el desempeño del personal y mejorar la calidad del servicio público.

Este trabajo presenta limitaciones propias de su diseño metodológico. En primer lugar, la investigación fue de corte transversal, lo que impide establecer relaciones de causalidad entre clima laboral y desempeño, restringiendo los resultados a asociaciones temporales. En segundo lugar, la población analizada (41 colaboradores) corresponde únicamente al CASMUL, lo que limita la generalización de los hallazgos a otras instituciones públicas o privadas con mayor diversidad estructural y organizacional. Además, la información fue obtenida mediante encuestas autoadministradas, lo que puede haber introducido sesgos de deseabilidad social en las respuestas.

Contribuciones

Chamba-Quizhpe, Y. N., Aguilar-Chamba, A. D., Benítez-Chiriboga, J. E., & Armijos-Salinas, G. S: Diseño de la investigación, administración del proyecto, análisis e interpretación formal de datos,

redacción manuscrito y revisión final del manuscrito. Toma de datos, revisión de la bibliografía y redacción manuscrito. He leído y aprobado la versión final del manuscrito, así mismo estoy de acuerdo con la responsabilidad de todos los aspectos del trabajo presentado.

Conflicto de Interés

Los autores declaramos no tener conflictos de interés en relación con el trabajo presentado en este informe.

Uso de Inteligencia Artificial

No se usaron tecnologías de IA o asistidas por IA para el desarrollo de este trabajo.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

Andino-Jaramillo, R. A., & Palacios-Soledispa, D. L. (2023). Investigación para la aplicación de una estrategia de mejoramiento del clima laboral en una unidad educativa. *Journal of Economic and Social Science Research*, *3*(3), 52-75. https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n3/73

Bacalla, A. F., Gonzalez, J. P. E. D. R., & Paucar, E. L. S. (2023). Productividad y motivación laboral en el personal de la Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza, Amazonas. *Horizonte empresarial*, *10*(1), 282-299. https://doi.org/10.26495/rce.v10i1.2492

Campos, J. B. P., Torres, C. N. S., & Gonzales, I. B. P. (2023). Clima organizacional y desempeño laboral en las empresas públicas de Latinoamérica. *Horizonte Empresarial*, *10*(1), 229-237. https://doi.org/10.26495/rce.v10i1.2488

Guerra, P. E. R., & Musso, M. (2022). Predictores de desempeño laboral. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento (RACC)*, *14*(1), 227-228.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana.

Ramírez Hernández, O., Patiño Ortiz, J., Patiño Ortiz, M., & Cuéllar Orozco, M. (2020). Medición del comportamiento laboral y su impacto en la productividad. *Computación y Sistemas*, *24*(3), 1305-1312. https://doi.org/10.13053/cys-24-3-3489

Luque, R. B. P., Pariona, Z. Y. R., Ríos, R. C. G., & Benavides, R. A. H. (2021). Clima organizacional y desempeño profesional administrativo: Estudio desde una universidad estatal peruana. *Revista venezolana de gerencia*, *26*(93), 308-317. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29066223020

Macías García, E. K., & Vanga Arvelo, M. G. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, *26*(94), 548-567. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29069612005

Lalinde, J. D. H., Castro, F. E., Rodríguez, J. E., Rangel, J. G. C., Sierra, C. A. T., Torrado, M. K. A., ... & Pirela, V. J. B. (2018). Sobre el uso adecuado del coeficiente de correlación de Pearson: definición, propiedades y suposiciones. *Archivos venezolanos de Farmacología y Terapéutica*, *37*(5), 587-595. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55963207025

Duarte, M. A. M., & Medina, R. F. (2022). Clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las instituciones públicas de Pilar. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *6*(4), 3833-3855. Ministerio del Trabajo. (2020). *Informe de medición de clima laboral*. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2890

Pessina, M. (2024). Análisis de Buenas Prácticas Internacionales en Gobernanza y Políticas Públicas relacionadas con los Servicios Públicos. *Mundos Plurales-Revista Latinoamericana de Políticas y Acción Pública*, *11*(2), 232-247. https://doi.org/10.17141/mundosplurales.2.2024.6419

Ramli, A. H. (2019). Work environment, job satisfaction and employee performance in health services. *Business and Entrepreneurial Review*, *19*(1), 29-42.

Reina-Andrade, E. A., & Macías-Zambrano, N. (2024). El clima organizacional y su influencia en la calidad del servicio de las instituciones públicas. *MQRInvestigar*, *8*(3), 705-727. https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.3.2024.705-727

Riasudeen, S., Singh, P., & Kannadhasan, M. (2019). The role of job satisfaction behind the link between group cohesion, collective efficacy, and life satisfaction. *Psychological Studies*, *64*(4), 401-410. https://doi.org/10.1007/s12646-019-00501-6

Solís-Saavedra, O. T. (2024). Clima organizacional, satisfacción laboral, y percepción de calidad del servicio en empleados públicos. Revisión sistemática. *Cienciamatria. Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, *10*(19), 51-67. https://doi.org/10.35381/cm.v10i19.1346

Tinoco Plasencia, C. J. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa peruana. *Industrial Data*, *26*(2), 217-237. https://doi.org/10.15381/idata.v26i2.25407

Vargas, J., & Simbaña, R. (Eds.). (2023). *Perspectivas de la Investigación. Explorando las complejidades de América Latina a través de estudios de caso*. Religación press.

Wade, M. R., & Parent, M. (2002). Relationships between job skills and performance: A study of webmasters. *Journal of Management Information Systems*, *18*(3), 71-96. https://doi.org/10.1080/07421222.2002.11045694

Zapata Huamaní, Z. A., Napán, A. C., & Meza Rodríguez, R. (2023). Motivación laboral y su relación con el desempeño de colaboradores en empresa de rubro textil. *Revista Científica de la UCSA*, *10*(2), 20-31. https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2023.010.02.020

Palma, R. P. (2022). Análisis crítico del coeficiente de determinación (R2), como indicador de la calidad de modelos lineales y no lineales. *Matemática*, *20*(2). https://www.revistas.espol.edu.ec/index.php/matematica/article/view/1037