



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD

CARRERA DE PSICOLOGIA

TRABAJO DE TITULACIÓN

Modalidad Proyecto de Investigación

TEMA:

**“Las relaciones laborales y sus consecuencias en el ámbito institucional,
Revisión sistemática. Manta 2025”**

Estudiante:


Cedeño Burgos Adriana Omaira

Tutor:

Lcdo. Toala Castro Tomas

Manta- Manabí- Ecuador

Periodo 2025-1

 Uleam <small>UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABÍ</small>	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-010
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1 Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido y revisado el trabajo de Integración Curricular bajo la autoría de la estudiante: **Adriana Omaira Cedeño Burgos**, legalmente matriculada en la carrera de Psicología, período académico 2025-2, cumpliendo el total de 384 horas, cuyo tema del proyecto es: "Discriminación laboral por género en Latinoamérica".

La presente Revisión sistemática ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 29 de enero del 2026.

Lo certifico,



Lcdo. Urcinio Tomas Toala Castro. Mg
Docente Tutor
Área: Ciencias de la Salud

CERTIFICACIÓN DE AUTORIA

Yo, **ADRIANA OMAIRA CEDEÑO BURGOS**, de **C.I 1316868486**, estudiante de la carrera de Psicología en la Universidad Laica Eloy Alfaro, libre y voluntariamente declaro, que el presente Proyecto de Titulación:

Las relaciones laborales y sus consecuencias en el ámbito institucional, Revisión sistemática. Manta 2025”

Este trabajo ha sido desarrollado en conformidad con los principios éticos y académicos correspondientes.

Atentamente,

Adriana Omaira Cedeño Burgos
C.I 1316868486

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, por guiar mis pasos, darme fortaleza en los momentos difíciles y permitirme llegar hasta aquí con fe y perseverancia.

A mi hijo, mi mayor bendición y motor de vida. Por ti encontré la fuerza para seguir adelante, incluso en los días más cansados. Cada esfuerzo, sacrificio y desvelo tuvieron como propósito darte un mejor futuro y enseñarte que, con amor, constancia y la ayuda de Dios, los sueños se pueden cumplir.

Este logro también es posible gracias al apoyo incondicional de mis padres, quienes con tanto amor cuidaron de mi hijo mientras yo asistía a la universidad. Su ayuda, paciencia y entrega fueron fundamentales para que yo pudiera continuar con mis estudios.

Y a mi esposo, por su comprensión, apoyo constante y por caminar a mi lado en cada etapa de este proceso. Gracias por ser un pilar importante y por creer en mí siempre.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme la fuerza, la paciencia y la fe necesarias para no rendirme y seguir adelante en cada etapa de este camino.

A mis padres, por su amor incondicional, por apoyarme siempre y por creer en mí incluso cuando yo dudé. Gracias por ser mi mayor motivación y ejemplo de esfuerzo.

A mi esposo, por acompañarme en todo momento, por su comprensión, apoyo y ánimo constante. Gracias por caminar conmigo en este proceso y por ser un pilar fundamental para lograr esta meta.

A todas las personas que, de alguna u otra forma, estuvieron presentes con palabras de apoyo y motivación durante este camino. Este logro también es gracias a ustedes.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	10
1. DISEÑO TEÓRICO.....	12
1.1 Problema de investigación.....	12
1.2 Objetivos.....	13
1.1.1 Objetivo general.....	13
1.1.2 Objetivos específicos.....	13
1.3 Justificación.....	14
1.4 Antecedentes.....	15
2. MARCO TEÓRICO	16
2.1 Introducción al Marco Teórico.....	16
2.2 Marco Legal.....	17
2.3 Fundamentos Teóricos de las Relaciones Laborales.....	18
2.4 Comunicación Interna en las Organizaciones.....	20
2.5 Satisfacción Laboral: Factores, Teorías e Impactos.....	21
2.6 Liderazgo Organizacional y su Influencia en las Relaciones Laborales	22
2.7 Clima Organizacional: Definición, Componentes e Incidencia Institucional.....	24
2.8 Rotación de Personal: Causas, Consecuencias y Tendencias en Ecuador	26
2.9 Estrés Laboral y su Impacto en la Productividad.....	27
2.10 Legislación Laboral en Ecuador: Marco Jurídico y Transformaciones Recientes	28
2.11 Consecuencias Institucionales de las Relaciones Laborales.....	31
2.12 Síntesis Crítica de Hallazgos.....	32
3. METODOLOGÍA	34
3.1 Criterios de elegibilidad	34
3.2 Fuentes de datos.....	34
3.3 Estrategia de búsqueda	35
3.4 Proceso de selección de estudios	37
3.5 Proceso de extracción de datos	38
3.6 Lista de datos y síntesis temática.....	39
3.7 Evaluación de la calidad metodológica	39
3.8 Consideraciones éticas.....	40
4. RESULTADOS.....	41
5. DISCUSIÓN.....	67
6. CONCLUSION.....	69
7. RECOMENDACIONES.....	71
8. REFERENCIAS	72
9. ANEXOS	76

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Principales factores asociados a la satisfacción laboral	22
Tabla 2 Estilos de liderazgo y su impacto en las relaciones laborales	24
Tabla 3 Componentes clave del clima organizacional y sus efectos.....	24
Tabla 4 Factores asociados a la rotación de personal	26
Tabla 5 Factores del estrés laboral y estrategias de prevención	28
Tabla 6 Derechos Laborales Generales vs. Derechos para Personas con Discapacidad.....	28
Tabla 7 Variables para la estrategia de búsqueda	35
Tabla 8 Términos y Fórmulas	36
Tabla 9 Matriz de síntesis de estudios sobre las relaciones laborales y sus consecuencias en el ámbito institucional.....	42
Tabla 10 Cronograma Primera Fase: Anteproyecto.....	76
Tabla 11 Cronograma Segunda Fase: Resultados y Conclusiones.	77
Tabla 12 Extracción de Datos	78

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Diagrama de Flujo	37
--	-----------

RESUMEN

El objetivo principal de esta revisión sistemática de literatura es el análisis de las relaciones laborales y sus impactos en el ámbito institucional. Para esta revisión se utilizó un diseño de tipo cualitativo con base en el método descriptivo, estableciendo los lineamientos de PRISMA 2020. Para efectos de esta investigación se realizó una búsqueda en las bases de datos Google Scholar, Redalyc, Scielo y Dialnet, utilizando estrategias de búsqueda con los operadores lógicos “AND”, “OR” y “NOT”, y las variables “relaciones laborales”, “clima organizacional”, “liderazgo institucional”, “satisfacción laboral” y “rotación de personal” y sus variables asociadas. La investigación se enfocó en analizar el año de publicación de los artículos entre 2020 y 2025, en función con el año de titulación correspondiente al 2025. A partir del análisis de los artículos seleccionados se pudo identificar una tendencia general relacionada con el impacto que tienen las relaciones laborales sobre el clima, el desempeño y la satisfacción de los trabajadores, la rotación de personal y la calidad de la gestión institucional, en la mayoría de casos, en los contextos organizacionales de la ciudad de Manta.

Palabras clave: relaciones laborales; clima organizacional; liderazgo institucional; satisfacción laboral; rotación de personal.

ABSTRACT

Analyzing labor relations and their consequences in the institutional context becomes the primary objective of this systematic literature review, which adopts a qualitative approach through the application of descriptive methods, taking into account the criteria established in the PRISMA 2020 Declaration. To this end, a search strategy was applied in the databases Google Scholar, Redalyc, Scielo, and Dialnet, using formulas that incorporated the logical operators “AND,” “OR,” and “NOT,” considering the identified variables “labor relations,” “organizational climate,” “institutional leadership,” “job satisfaction,” and “staff turnover,” as well as their derived terms. The search for scientific information was conducted considering publications from 2020 to 2025, in accordance with the development of the graduation project corresponding to the year 2025. Based on the analysis of the selected articles, a general trend was identified highlighting the significant influence of labor relations on organizational climate, employee performance, and job satisfaction, as well as their impact on staff turnover and the quality of institutional management, particularly in organizational contexts in the city of Manta.

Keywords: labor relations; organizational climate; institutional leadership; job satisfaction; staff turnover.

INTRODUCCIÓN

Las relaciones laborales son parte importante del funcionamiento de las empresas, ya que permiten formar lazos de ayuda, charla y cumplimiento de metas. En estos tiempos, se ven lugares de trabajo que exigen una buena administración del personal, donde haya buen trato a los derechos de los empleados, ánimo por trabajar, una buena guía y un ambiente de trabajo sano. Si estos puntos no se manejan bien pueden llegar cosas malas que afectan fuerte el trabajo como: mucha rotación de personal; insatisfacción; baja producción, y peleas entre compañeros. (Briones-Lucas & Villacreses-Álvarez, 2023)

Este proyecto de titulación se enmarca en la necesidad de encontrar y mirar las relaciones laborales públicas de Manta, que es un lugar con gran crecimiento tanto por su dinamismo económico como por su actividad portuaria y estructura organizacional. Pese a esto, los estudios demuestran la existencia de fallas en el talento humano y problemas de liderazgo y exceso de comunicación en las pequeñas organizaciones y también en las institucionales públicas que no logran crecer, se da esta problemática por la falta de planificación del talento humano, la poca capacitación y la mala comunicación provocan conflictos, rotación del personal y disminución del rendimiento organizacional (Arteaga-Mendoza et al., 2024; Llanos-Encalada y Tomalá, 2024).

Es por eso que será de suma importancia llevar a cabo un cuidadoso examen que permita describir y analizar las relaciones entre los trabajadores y sus efectos en el contexto de la ciudad con los datos obtenidos de la literatura científica actual. A través de un enfoque de relaciones laborales, el clima organizacional impacta de una manera positiva en el desarrollo organizacional con la comunicación, internalización del liderazgo, rotación del personal, efectividad, satisfacción y compromiso, paralelamente, el desarrollo organizacional en la gestión del personal y la efectividad laboral en las instituciones.

En este sentido, se tendrá como objetivo la definición de conceptos y se tomará en cuenta la literatura del tema tanto a nivel nacional como internacional, y se contrastarán, y se reflejarán realidades que sirvan de enseñanza y que se pueda utilizar en la gestión laboral organizacional de la instancia laboral pública de la ciudad de Manta. Para caracterizar las relaciones laborales y sus efectos en el ámbito institucional y público en la ciudad de Manta en el 2025, es a partir del análisis de la literatura sistemática, la

identificación a partir de la literatura científica de los elementos dentro del desarrollo organizacional, y los efectos que se derivan sobre el personal para fortalecer el desarrollo de las relaciones laborales en el ámbito organizacional.

El estudio de las relaciones laborales, se ejecuta a diferentes niveles: a nivel macro, se realiza un análisis de la normativa laboral en Ecuador; a nivel meso, se realizan análisis de la estructura organizativa, liderazgo y comunicación interna; y a nivel micro, se analiza la vivencia personal del trabajador en la ciudad de Manta. En consecuencia, un estudio examina los efectos de la rotación del personal, el estrés laboral y el deterioro del clima organizacional en relación con las condiciones de trabajo sobre el tipo de liderazgo, la satisfacción laboral y la percepción de justicia en el interior de la institución.

1. DISEÑO TEÓRICO

1.1 Problema de investigación

Las relaciones laborales son un elemento crucial para el funcionamiento eficiente de las instituciones, ya que permiten la integración de estilos de liderazgo dispares y fomentan una comunicación abierta y sincera. Por el contrario, el desorden, el caos, la ausencia de liderazgo, los canales de comunicación poco definidos, la ignorancia de los derechos de los empleados y la falta de una estructura organizacional clara conducen a una alta rotación de empleados, baja productividad, problemas en las relaciones entre empleados y pérdida de reputación institucional (Briones-Lucas & Villacreses-Álvarez, 2023).

Manta, una ciudad portuaria en crecimiento tanto institucional como socialmente, valora sus relaciones laborales como fundamentales para el crecimiento organizacional y el dinamismo social. Sin embargo, la investigación disponible indica un impacto negativo de la administración del talento humano en los objetivos institucionales (López & Reyes, 2022). No obstante, no hay revisiones sistemáticas contemporáneas en Manta que examinen el impacto de las relaciones laborales en la condición estatal, lo que limita la posibilidad de generar alternativas de políticas públicas y el conjunto de información para la toma de decisiones.

¿Qué consecuencias generan las relaciones laborales en el funcionamiento institucional de las organizaciones públicas ubicadas en la ciudad de Manta, Ecuador?

1.2 Objetivos

1.1.1 Objetivo general

Caracterizar las relaciones laborales e identificar los efectos asociados en entidades públicas de Manta en el 2025.

1.1.2 Objetivos específicos

- Evaluar los elementos que afectan las relaciones laborales en las empresas públicas de Manta.
- Identificar los efectos de las relaciones laborales en la productividad, el clima laboral, la satisfacción de los empleados y la rotación.
- Analizar los hallazgos locales en una perspectiva comparativa con estudios internacionales recientes para identificar y aprender de similitudes, diferencias y divergencias aplicables al contexto de Manta.
- Sugerir medidas para mejorar las relaciones laborales en el contexto institucional de Manta.

1.3 Justificación

A nivel teórico, el presente estudio contribuirá a consolidar e integrar la base del conocimiento existente sobre relaciones y relaciones laborales, y sus efectos en el entorno institucional, más específicamente en Ecuador. Se introduce una metodología sólida, transparente y reproducible mediante una revisión sistemática en este artículo de acuerdo con las directrices PRISMA 2020 aplicadas para avanzar en la calidad investigativa en el dominio de administración y gestión organizacional. En segundo lugar, desde un contexto nacional, Manta es uno de los principales polos económicos del país, por lo que las instituciones públicas, privadas y portuarias demandan fuerzas laborales estructuradas.

Sin embargo, informes de organizaciones y estudios recientes (Chávez et al., 2022) sugieren problemas con la administración del ambiente laboral, conflictos a nivel de equipo de trabajo y una creciente insatisfacción de los empleados que tiene un impacto directo en los resultados organizacionales. Con relación a la factibilidad del estudio, hay que destacar que se cuenta con las fuentes documentales actualizadas, con la posibilidad de acceder a reportes institucionales de dominio público y a bases de datos académicas que servirán como apoyo a la revisión sistemática. Adicionalmente, el tipo de enfoque metodológico que se ha dado a esta investigación no implica altos desembolsos, dado que se basa en análisis bibliográfico y documental.

Asimismo, la existencia de trabajos previos en el tema y los criterios PRISMA dan cuenta de que hay posibilidad de reproducir y validar los hallazgos, lo que da mayor certeza al proceso investigativo. Desde una perspectiva aplicada, los hallazgos permitirán a los formuladores de políticas, gerentes de recursos humanos, funcionarios municipales, diseñar y ejecutar políticas laborales más eficientes y sostenibles. Además, creará una base de evidencia para promover relaciones laborales saludables en el trabajo, equidad en el trabajo y una cultura laboral orientada a resultados lo que permitirá que la investigación se ajuste a un tiempo prudente.

1.4 Antecedentes

La globalización también ha convertido a las relaciones laborales, como eje estratégico para el éxito de las instituciones, en un tema que ha sido ampliamente analizado internacionalmente. En otro estudio realizado en otras empresas, Lombeida Aguilar (2024) demostró que la gestión adecuada de contratos y disputas laborales tiene una relación positiva con el rendimiento. Por el contrario, Bagieńska & Stangrecka (2021), argumentan que un ambiente laboral positivo no solo aumenta la satisfacción laboral de los empleados, sino que conduce a una menor rotación de personal. Estos hallazgos están en línea con el diálogo social y el respeto mutuo entre empleadores y trabajadores ya que es crucial para el desarrollo económico y organizacional.

En el caso particular de Ecuador, el estudio de Briones-Lucas & Villacreses-Álvarez (2023) mostró que las entidades públicas en Manta presentaban deficiencias en habilidades de gestión y una gestión del personal inadecuada que causó la falta de capacidades y bajo rendimiento institucional. De manera similar, López & Reyes (2022) investigaron empresas privadas en la zona en las que la ausencia de procesos de comunicación clara resultó en estrés laboral y bajo compromiso institucional, y a pesar de estos esfuerzos, no existen estudios sistemáticos sobre la situación general de la ciudad de Manta.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Introducción al Marco Teórico

Los factores asociados con las relaciones laborales y su estudio exhaustivo se deben principalmente al importante papel que desempeñan en el funcionamiento y desarrollo de las organizaciones modernas. Esto abarca no solo la relación formal entre empleadores y empleados, sino también una multitud de elementos psicológicos, sociales y organizacionales que afectan la productividad, satisfacción y bienestar de la institución. La dimensión subjetiva de las relaciones laborales en Ecuador es analizada por Latorre Medina et al. (2022) desde el enfoque holístico, que busca interrelacionar las estructuras y los sujetos de la experiencia laboral.

Este enfoque es necesario en el caso de Ecuador, dado que las recientes reformas, el empeoramiento de las condiciones laborales, y los avances de la digitalización, han presentado todo tipo de desafíos para la gestión de recursos humanos y para el fortalecimiento institucional. Manta es una ciudad en la que las instituciones, dado su creciente dinamismo económico, están sometidas a una presión constante para que mejoren sus procesos internos. Desde el punto de vista de las relaciones laborales, es inapropiado circunscribirlas a la dimensión legal-administrativa.

Dentro de esta, es necesario entender la dimensión psicosocial y, a partir de esta estructura, el rendimiento, la motivación, el compromiso, y lo que, desde la perspectiva de los sujetos, los trabajadores, afecta la relación laboral. Briones-Lucas y Villacreses-Álvarez (2023) señalan que la calidad de tales relaciones depende de la percepción organizacional de las dinámicas dadas, la equidad, la comunicación interna y la alineación entre la retórica institucional y las prácticas de gestión diarias.

En este contexto, se construye el marco conceptual a efectos de explicar y ceñir la explanada donde se analizan los estudios relativos a la comprensión de las relaciones laborales en los diferentes organismos de la ciudad de Manta, así como los subordinados junto con los resultados obtenidos en la organización. Teniendo en cuenta lo proporcionado, se dividirá el marco en secciones que van desde los conceptos teóricos más antiguos hasta las corrientes más nuevas en dirección y administración de los recursos humanos, formando publicaciones recientes respaldadas por revistas y repositorios, dando cuenta de la integridad de los servicios de agencias de ciencias y académicos.

2.2 Marco Legal

El marco legal que rige las relaciones laborales en Ecuador está basado en la Constitución de la República del Ecuador (2008), la cual considera al trabajo como un derecho de las personas que debe ser ejercido en condiciones dignas, justas y compatibles con el bienestar del ser humano. La Constitución menciona en el Artículo 33 que el trabajo es un derecho social y un deber social, mientras que el Artículo 325 establece que el Estado garantizará los derechos laborales y fomentará las relaciones basadas en la justicia y la solidaridad, permitiendo construir un entendimiento en los límites de la ley en los tratos laborales en la esfera tanto pública como privada en la ciudad de Manta. (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

En este orden de ideas, el Código del Trabajo (2023) dentro de este contexto, regula principalmente las relaciones laborales en los sectores privado y semi-público. El Código estipula la regulación de las relaciones laborales en las áreas de las diferentes modalidades de contratos, jornadas laborales, salarios y estabilidad salarial; descanso y licencias; la prevención de riesgos laborales y los mecanismos procesales para abordar y resolver conflictos entre empleadores y empleados. Su trabajo es de particular interés en el estudio de las causas subyacentes, si las hay, o la teoría del descontento, conflictos o deterioro de las condiciones laborales.

Esto se debe a que el Código Laboral establece una serie de estándares mínimos y derechos que las organizaciones en Manta están obligadas a cumplir. El Código Laboral es un instrumento de llenado de vacíos para dirigir las prácticas de gestión de personas a los principios de legalidad, transparencia y protección (Código del Trabajo, 2023). De igual manera, la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP, 2010) es la regulación que establece el marco para gobernar las relaciones laborales en el sector público. Esta ley es crucial en el caso de Manta debido a las numerosas instituciones municipales, portuarias y estatales que se rigen por esta ley.

El servicio público está gobernado por la ley en cuanto a cómo se obtiene el ingreso al servicio público a través de concursos públicos, estabilidad administrativa, evaluaciones de desempeño, los derechos y deberes de los servidores públicos, y el marco disciplinario. Una institución que aplique adecuadamente la LOSEP facilitará y mejorará el funcionamiento efectivo de la institución y el sentido de justicia y equidad que sentirán

los empleados públicos. En pocas palabras, la LOSEP está dirigida a la construcción de una administración pública que esté y siempre estará al servicio de la sociedad, transparente, basada en el mérito y efectiva en sus roles (Ley Orgánica del Servicio Público, 2010).

Por último, el derecho ecuatoriano también está basado en los convenios internacionales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) a los que Ecuador se ha adherido. Algunos ejemplos de esto son el Convenio 87 sobre la libertad sindical, el Convenio 98 sobre la negociación colectiva y el Convenio 155 sobre la seguridad y la salud en el trabajo, los cuales establecen un marco de referencia mínimo para todos aquellos países, como es el caso de Ecuador, que los han ratificado y por lo tanto asumen como un compromiso internacional vinculante; estas normas que pueden parecer muy distantes a nivel global, permiten a los empleados participar en la vida de la empresa.

Aquí la legislación ecuatoriana también se preocupa por los tratados internacionales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) de los que Ecuador es parte. Estos incluyen, entre otros, el Convenio sobre la Libertad de Asociación, el Convenio sobre la Negociación Colectiva y el Convenio sobre Seguridad y Salud en el Trabajo, que proporcionan estándares mínimos a los países miembros como Ecuador que los han ratificado y, por lo tanto, asumen esto como una obligación internacional jurídicamente vinculante, tratando de dar a los empleados la oportunidad de tener diálogo social en las relaciones y garantizar que el trabajo se realice en condiciones seguras.

En relación a Manta, estas normas son interesantes porque pueden interpretarse como una forma de optimizar las relaciones laborales, de modo que se incorporen relaciones de participación, diálogo social y seguridad. La inclusión de tratados internacionales en la legislación nacional puede consolidar la gobernanza de las relaciones laborales y el marco de desarrollo sostenible, equilibrado y más centrado en los derechos humanos de las relaciones. (Organización Internacional del Trabajo, 1978, 1949, 1981).

2.3 Fundamentos Teóricos de las Relaciones Laborales

Las relaciones laborales, en sus aspectos más generales, abarcan todas las interacciones que se dan al interior de una organización, y que involucran a: empleadores, trabajadores, sindicatos y el Estado. Estas relaciones incluyen, por un lado, aspectos que

son más formales: legislación, contratos o convenios colectivos, y por el otro, elementos informales, como cultura organizacional, normas sociales, expectativas y variadas dimensiones de estas. Al respecto Martínez Ríos (2021) sostiene que la relación laboral se estudia a partir de una perspectiva interdisciplinaria empleando sociología, psicología organizacional, derecho laboral y economía institucional.

Una parte de la teoría de las relaciones laborales que tienen que ver con la teoría del análisis social del intercambio, observa que en el ámbito laboral las relaciones se construyen con un principio de reciprocidad y equilibrio que puede existir entre las diferentes contribuciones de un trabajador y las recompensas que se obtienen a cambio. Este concepto, entre otros, fue abordado por Blau (1964) y en la teoría de Cropanzano y Mitchell (2005), quienes dicen que, en los diferentes tipos de justicia, se trate de justicia distributiva, procedimental o relacional, afecta el nivel de compromiso organizacional y la conducta de ciudadanía organizacional.

Los estudios realizados sobre las relaciones laborales en América Latina, sugieren que los países con economías informales, con desigualdad socioeconómica, y estructuras institucionales débiles, tienden a tener sistemas de relaciones laborales bastante formalizados. A pesar de esta situación, la OIT ha señalado en su informe de 2023 que América Latina aún enfrenta retos considerables a la hora de resguardar la mayoría de los elementos de los derechos y la actuación de la negociación colectiva, el cual se refiere a la participación directa de los trabajadores en los procesos de decisión. En el caso de Ecuador, y esto se debe a las importantes reformas en la flexibilización y formalización laboral (Lombeida Aguilar, 2024).

Veo la necesidad de enfocar el estudio del mundo del trabajo dentro de alguna teoría general de relaciones laborales ya que prospera en la interrelación de una multitud de factores que informan su evolución dentro de un contexto dado. De esta manera, las aproximaciones para estudiar la evolución de estas relaciones en el contexto de los fenómenos institucionales se mejoran en un contexto como Manta, que se caracteriza por considerables heterogeneidades organizacionales y una dinámica de empleo muy compleja.

2.4 Comunicación Interna en las Organizaciones

La efectividad dentro de una organización depende de lo bien que puedan llevar las relaciones laborales de cada uno de los colaboradores. Para esto, se requiere de una adecuada comunicación interna, que no consiste en un simple envío de información de manera vertical, es decir, de los jefes a los empleados, sino que debe haber un proceso bidireccional que incluya la retroalimentación, el alineamiento de objetivos, la confianza, entre otros. Para Chinavenato (2017), la comunicación interna no solo se ocupa de coordinar acciones, sino de motivar a los colaboradores, prevenir conflictos y de fortalecer la cultura organizacional.

La falta de una estrategia de comunicación interna genera incertidumbre, rumores y desconfianza, afectando el clima laboral de la organización. Esto último fue corroborado en instituciones de la región por García y González (2020). Para Men y Bowen (2017), percibir que la comunicación interna es transparente, consistente y accesible, impacta de forma leve en el compromiso organizacional y la satisfacción en el trabajo. En estos mismos casos, ellos definen que el flujo de la información en una organización debe de contar con la comunicación vertical (descendente y ascendente) y horizontal.

Para López y Reyes (2022) la principal debilidad en el sistema de gestión organizacional en empresas de Manta, Ecuador, es la falta de canales eficientes de flujo de información entre la gerencia media y el personal operativo. Esta brecha, además de afectar la toma de decisiones, impacta negativamente en la motivación, el compromiso y la sensación de pertenencia de los colaboradores. Por ello, la organización debe mejorar sus sistemas de comunicación interna utilizando, por ejemplo, tecnologías de la colaboración, reuniones de agendas definidas, y capacitación de todos los niveles en comunicación verbal y no verbal.

Más allá del papel de conducto principal de información, la comunicación organizacional cumple un papel simbólico, “la comunicación organizacional representa los valores fundamentales, normas y expectativas de la institución desde una perspectiva psicosocial”. Por lo tanto, el discurso organizacional debe estar alineado con las prácticas cotidianas, ya que no hacerlo pone en riesgo el cinismo organizacional, como lo señalaron Dean, Brandes y Dharwadkar (1998), donde los empleados perciben que hay una brecha entre lo que la organización proclama y la realidad.

Tales percepciones serían perjudiciales para la moral de los empleados y su compromiso con los objetivos de la institución. Como conclusión, un buen uso de la comunicación interna crea relaciones laborales sanas, o más bien, la una de crea una relación sana, y la gestión de crea otra comunicación de. Por otra parte, el uso de la comunicación interna mantiene los conflictos, mejora el clima, desarrolla la lealtad, y otras esenciales para el éxito institucional, y más en el complicado y dinámico entorno de Manta.

2.5 Satisfacción Laboral: Factores, Teorías e Impactos

Uno de los componentes más estudiados dentro de la psicología organizacional es la satisfacción laboral. Esto por su relación directa con la productividad y el correcto funcionamiento de las organizaciones. Para Locke (1976), la satisfacción laboral es un estado emocional positivo, que puede ser descrito como una evaluación subjetiva de los empleados, sobre el grado en que se cumplen sus expectativas en relación a su trabajo. Esto quiere decir que, más allá de las condiciones objetivas que el trabajo puede ofrecer, como la remuneración o la estabilidad contractual, la satisfacción depende del valor que un individuo otorga a su trabajo, el clima organizacional, las relaciones interpersonales y el reconocimiento que se otorga a los empleados.

El mismo nivel de impacto y de explicación es la teoría de los dos factores de Herzberg (1959) que, al igual que otros modelos, establece diferencias entre dos tipos de factores: higiénicos (el salario, enfermedad, condiciones físicas de trabajo, seguridad en el empleo) y motivacionales (reconocimiento, autorrealización y contenido del trabajo). Los factores higiénicos pueden desmotivar, pero su sola presencia no hace al trabajador satisfecho, la presencia de factores motivacionales es lo que lo hace.

En un contexto latinoamericano, distintas investigaciones indican que la satisfacción laboral se vincula con la justicia organizacional, los estilos de liderazgo y la comunicación organizacional. Según trabajos de investigación realizados por Cedeño, Arias y Macías (2021) sobre empresas de la costa ecuatoriana, los empleados valoran especialmente tener la oportunidad de crecer profesionalmente y recibir reconocimiento de sus superiores.

Organ (1988) menciona que, en la satisfacción laboral, la represión del comportamiento organizacional hay que ser pro-social. Desde el punto de vista de la organización, el comportamiento de ciudadanía organizacional es el que se prevé desde

la organización. Esto es el caso en el que se considera que se trata de la organización en la que se considera la solidaridad, la cortesía, la lealtad institucional y la cooperación que son supermercados, son personas, y son personas.

Las encuestas recopiladas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Ecuador (2022) Las encuestas realizadas sobre la satisfacción de los empleados muestran, de hecho, la heterogeneidad de la satisfacción en diferentes sectores productivos, modalidades de contratación y niveles de educación. Con respecto a las instituciones de Manta, hay un equilibrio de desarticulación y retroalimentación entre las demandas del mercado y el control ejercido sobre la función de gestión de recursos humanos. Esta situación plantea un riesgo de insatisfacción y desánimo emocional.

A continuación, se presenta una tabla que lista los factores más comunes relacionados con la satisfacción, según diversas fuentes consultadas:

Tabla 1 Principales factores asociados a la satisfacción laboral

<i>Dimensión</i>	Subdimensión
<i>Factores higiénicos</i>	Remuneración, condiciones físicas
<i>Factores motivacionales</i>	Reconocimiento, crecimiento
<i>Estilo de liderazgo</i>	Transformacional, participativo
<i>Comunicación organizacional</i>	Transparencia, bidireccionalidad
<i>Justicia organizacional</i>	Distributiva, procedimental

Nota. Elaborado por Adriana Cedeño Burgos, basado en The Nature of Work Satisfaction, por E. A. Locke, 1976; The Motivation to Work, por F. Herzberg, 1959; Administración de Recursos Humanos, por I. Chiavenato, 2017; y Factores psicosociales y satisfacción laboral, por Cedeño et al., 2021. Derechos de autor correspondientes., 2025.

La satisfacción laboral, desde un punto de vista institucional, puede considerarse un pilar del éxito organizacional y, para ser promovida, debe contar con condiciones materiales, así como una cultura organizacional, más que centrada en la persona, que propicie el reconocimiento, desarrollo de competencias y participación activa de trabajadores en los procesos organizacionales. Según para el caso de las instituciones de la ciudad de Manta, este acercamiento es importante para mejorar las relaciones laborales.

2.6 Liderazgo Organizacional y su Influencia en las Relaciones Laborales

La teoría sobre los modelos de liderazgo organizacional se basa en aspectos como la motivación y la interrelación de los trabajadores. El liderazgo, como una de las

variables organizacionales, implica influir sobre un grupo para el logro de metas comunes (Northouse, 2018). En el ámbito organizacional, la diversidad y la forma de liderazgo que ejercen los administradores, influye en el desempeño de la organización, así como en la motivación y en la satisfacción de los colaboradores, de manera positiva o negativa.

Hay diferentes enfoques respecto a los modelos del liderazgo; por ejemplo, el liderazgo transformacional se enfoca en la inspiración, consideración individual y estimulación del intelecto, se relaciona con la mejora del clima organizacional y del nivel de compromiso en los trabajadores (Bass y Avolio, 1994). En contraste, el liderazgo transaccional se enfoca en el refuerzo y la supervisión, y, en términos de los climas organizacionales, se asocia con climas más rígidos y con poca innovación (Judge y Piccolo, 2004).

Investigaciones en América Latina han evidenciado el efecto del liderazgo participativo y empático en el clima organizacional. Aguilar y Torres (2021) en su estudio de instituciones educativas en Ecuador, indican que, en los estilos de liderazgo transformacional, se da un efecto positivo en la satisfacción organizacional y un efecto negativo en el conflicto organizacional. Además, el liderazgo auténtico, la habilidad de inspirar de manera abierta y ética a partir de una defensa y acción congruente, ha sido más valorado en la medida en que genera más confianza y mayor sentido de pertenencia (Walumbwa et al., 2008).

En el análisis de organizaciones públicas de Ecuador, Morales y Ramírez (2022) apuntan que la ausencia de formación en liderazgo en la línea de gestión media es una de las brechas más importantes en el sistema de gestión del talento humano en la organización. Esta brecha, sin duda, afecta la calidad de las relaciones laborales, dado que la mala comunicación, la falta de retroalimentación, la capacitación inadecuada del personal y, en general, la falta de colaboración o trabajo en equipo, resultan en frustración y desmotivación.

La siguiente tabla muestra un resumen comparativo de los estilos de liderazgo más relevantes junto con su impacto en la productividad y las relaciones laborales:

Tabla 2 Estilos de liderazgo y su impacto en las relaciones laborales

Estilo de liderazgo	Características clave	Efecto sobre relaciones laborales
Transformacional	Inspiración, estimulación intelectual, empatía	Mejora del clima, compromiso elevado
Transaccional	Recompensas por desempeño, supervisión directa	Formalidad, baja innovación
Auténtico	Transparencia, coherencia, ética personal	Fomenta confianza y pertenencia
Laissez-faire	Ausencia de dirección, evitación de decisiones	Deterioro del clima y ambigüedad organizacional

Nota. Elaborado por Adriana Cedeño Burgos, basado en Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership, por Bass y Avolio, 1994; Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test, por Judge y Piccolo, 2004; Authentic Leadership, por Walumbwa et al., 2008; y Estilos de liderazgo en el sector público ecuatoriano, por Aguilar y Torres, 2021., Derechos de autor correspondientes., 2025.

En definitiva, el liderazgo no se conceptualiza posicionalmente, sino que se entiende como una función social que afecta la calidad de las relaciones de trabajo. Las organizaciones que promueven estilos de liderazgo centrados en la gente, que transmiten buen comunicación, transparencia y fortalecimiento comparten un ambiente más sano, colaborativo y productivo.

2.7 Clima Organizacional: Definición, Componentes e Incidencia Institucional

El clima organizacional se refiere a cómo se siente una persona con respecto al ambiente en una organización en la que trabaja y se convierte en un problema psicosocial y multidimensional, que se refiere a un espacio vacío que se puede llenar con percepciones, actitudes y experiencias en un lugar de trabajo. Este se ha convertido en un tema muy común en el ámbito de las relaciones laborales, ya que tiene una gran influencia en la motivación, productividad, satisfacción y la permanencia de las personas en la organización (Peña Grajales y Tovar, 2019).

Desde la perspectiva clásica, Litwin y Stringer (1968) consideran el clima organizacional como una de las propiedades de un ambiente laboral y constructivamente lo llaman “medible” ya que es percibido por los empleados de forma directa o indirecta, y así afecta su comportamiento. A lo largo de los años, otros autores comenzaron a ampliar la discusión sobre el clima organizacional. Schneider y Reichers (1983) sugirieron que el clima organizacional, a partir de este punto, debería entenderse como

un constructo compartido que encarna las prácticas, procesos y rutinas que están en funcionamiento en una organización.

Los factores en el clima organizacional son las relaciones interpersonales, la justicia organizacional, el reconocimiento, el ambiente físico, la comunicación interna y el liderazgo (Chiavenato, 2017). Estos factores tienen un impacto en la estructura organizacional y la formalizan, así como en la percepción de la organización que tienen los colaboradores desde un enfoque de la psicología organizacional, por lo cual, para el funcionamiento organizacional, estos factores deben ser controlados.

Un ejemplo del clima organizacional en instituciones de Manta es Pincay y Delgado (2022), donde el municipio fue construido con el Cuestionario de Clima Organizacional de Palma (2001). Se evidenció que la mayor incidencia fue positiva para los compañeros y la identidad institucional, y que la retroalimentación y el desarrollo profesional fueron críticos. Esto es necesario para la mejora en las relaciones profesionales.

De la misma manera, se ha demostrado que el clima organizacional es, en general, positivo y está relacionado con un aumento en la innovación, el cuidado del cliente, y está relacionado con una disminución del ausentismo y la rotación. Por el contrario, un clima organizacional negativo causa una pérdida de motivación, falta de motivación, conflictos interpersonales y una imagen deteriorada de la institución (González-Romá et al., 2009).

Tabla 3 Componentes clave del clima organizacional y sus efectos

<i>Componente</i>	<i>Descripción</i>	<i>Efecto principal</i>
Liderazgo	Estilo de dirección y guía del personal	Alineación de objetivos, motivación
Comunicación interna	Flujo de información vertical y horizontal	Transparencia, confianza
Reconocimiento	Valoración del esfuerzo y logros	Satisfacción, permanencia
Justicia organizacional	Percepción de equidad y trato justo	Compromiso, lealtad
Condiciones laborales	Infraestructura, seguridad, ergonomía	Bienestar físico y mental

Nota. Elaborado por Adriana Cedeño Burgos, basado en Motivation and Organizational Climate, por Litwin y Stringer, 1968; Climate and Organizational Behavior, por Schneider y Reichers, 1983; Administración de Recursos Humanos, por I. Chiavenato, 2017; Clima laboral en instituciones públicas ecuatorianas, por Pincay y Delgado, 2022; y Climate Strength as a Moderator, por González-Romá et al., 2009, Derechos de autor correspondientes., 2025.

El clima organizacional es un indicador estratégico del estado de salud institucional, con la evaluación periódica de sus dimensiones permite anticipar diversos tipos de riesgos psicosociales y fortalecer las relaciones laborales e impactos en el desempeño de las organizaciones. En sitios como Manta, el clima hace una gran diferencia en el desarrollo y la modernización del sector institucional.

2.8 Rotación de Personal: Causas, Consecuencias y Tendencias en Ecuador

La rotación de empleados se produce cuando los empleados dejan una organización, por cualquier motivo, y son reemplazados por nuevos empleados. Este fenómeno tiene un gran impacto en el clima organizacional entre los empleados, costos operativos y eficiencia institucional., donde las tasas altas de rotación suelen ser indicador de algunas disfunciones estructurales en las organizaciones; entre otras, bajos niveles de satisfacción en el trabajo, poca formación, malas prácticas de liderazgo. (Robbins & Judge, 2019).

Las causas de la rotación se pueden dividir en tres amplias categorías: personales, organizacionales y ambientales. Reubicación, ambiciones profesionales o problemas familiares son razones que caen dentro de la categoría personal. Entre las variables de una organización se encuentran los bajos salarios, la falta de reconocimiento, entornos de trabajo hostiles y la ausencia de oportunidades de capacitación. Los factores ambientales incluyen mejores ofertas laborales y crisis económicas disponibles regionalmente (Chiavenato, 2017).

El 21.4% de los trabajadores urbanos ha cambiado de empleo antes de los dos años, motivados sobre todo por la búsqueda de mejores condiciones laborales (INEC, 2023). Este fenómeno también se presenta en las instituciones públicas y privadas de Manta. Villamarín y Zambrano (2022) documentan, en el sector portuario, que la rotación de empleados es mayor en las épocas de producción y en las empresas que no cuentan con estrategias de gestión de carrera.

Tabla 4 Factores asociados a la rotación de personal

<i>Categoría</i>	Factores clave	Efectos organizacionales
<i>Personales</i>	Conflictos familiares, Aspiraciones	Desajustes, Salidas imprevistas,
<i>Organizacionales</i>	Liderazgo tóxico, Salario Bajo	Sobrecarga Laboral, Pérdida de talento,
<i>Entorno laboral</i>	Informalidad, Mercado competitivo	Disminución de lealtad, Alta rotación

Nota. Elaborado por Adriana Cedeño Burgos, basado en Administración de Recursos Humanos, por I. Chiavenato, 2017; Comportamiento Organizacional, por Robbins y Judge, 2019; Boletín de empleo y rotación laboral, por INEC, 2023; y Rotación laboral en el sector público, por Villamarín y Zambrano, 2022, Derechos de autor correspondientes., 2025.

La rotación del personal no solo perjudica la continuidad operacional, sino también, debilita la cohesión de los equipos y encarece costos por selección, inducción y capacitación. Se sugiere así la implementación de estrategias de retención como desarrollo de planes de carrera, revisión de condiciones contractuales, planes de bienestar y mecanismos de participación. (García & Cevallos, 2021).

2.9 Estrés Laboral y su Impacto en la Productividad

El estrés laboral está constituido por impactos psicológicos, emocionales y conductuales que influyen en el desempeño de una persona en el plano laboral. Implica rebasar la capacidad de respuesta de un trabajador en el ámbito laboral. La (OMS, 2020) clasifica el estrés laboral como un conjunto de reacciones que se producen, cuando, en una situación determinada, las exigencias sobre el trabajador rebasan los recursos, las competencias, y las necesidades del trabajador. El estrés laboral puede configurar el síndrome de desgaste o el desgaste profesional.

Se ha establecido que las causales que producen estrés se dividen en dos, por una parte, intralaborales y, por otra, extralaborales. En el caso de los conflictos interpersonales, la escasa autonomía y la falta de claridad de función, ausencia, entre otros, resultan ser intralaborales. Fuera del ámbito laboral, están los problemas, de tipo, familiar, económico y los relacionados con los transportes. Para el caso de Ecuador, Herrera y Romero (2023), en una investigación, sostuvieron que 37% de los servidores públicos presentan niveles de estrés laboral considerados moderados y altos, en la mayoría de los casos, como consecuencia de la sobrecarga administrativa y la falta de reconocimiento.

El estrés en el trabajo trae graves consecuencias como el aumento del desempleo en un país, la disminución de la productividad, el aumento de accidentes laborales y el deterioro de las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo. La OIT (2022) estima que los costos globales relacionados con el estrés superan el 4% del PIB mundial debido a la rotación de empleados, la deserción de empleados y el bajo rendimiento.

Tabla 5 Factores del estrés laboral y estrategias de prevención

Factor de estrés	Manifestación	Estrategia preventiva
Sobrecarga de trabajo	Fatiga, errores, irritabilidad	Rediseño de puestos, delegación
Conflicto de rol	Ambigüedad, frustración	Clarificación de funciones
Falta de reconocimiento	Desmotivación, baja autoestima	Programas de reconocimiento
Falta de autonomía	Ansiedad, resistencia al cambio	Empoderamiento, capacitación

Nota. Elaborado por Adriana Cedeño Burgos, basado en Health and Safety at Work: Stress at the Workplace, por OMS, 2020; Estrés laboral en profesionales públicos, por Herrera y Romero, 2023; y Seguridad y salud en el trabajo: Informe mundial, por OIT, 2022, Derechos de autor correspondientes., 2025.

Como medida proactiva, las organizaciones deben crear el espacio para que existan climas laborales saludables, pausas activas, asesoría psicológica, y el acompañamiento de una cultura de apoyo. La introducción de la gestión del estrés, como medida en el lugar de trabajo, no solamente mejora la calidad de vida individual, sino que también aporta a la vida de la institución, haciendo que los costos operativos se reduzcan y los resultados se mejoren.

2.10 Legislación Laboral en Ecuador: Marco Jurídico y Transformaciones Recientes

En Ecuador, la regulación que gobierna las relaciones laborales está compuesta por el Código de Trabajo, la Constitución de la República del Ecuador (2008) y los tratados internacionales de los que Ecuador es parte. Estas regulaciones establecen la protección contra despidos arbitrarios, igualdad de remuneración por trabajo igual, jornadas laborales máximas, derecho a la sindicalización y seguridad social. Además de esta legislación, también existen leyes sobre la regulación de las horas de trabajo de las personas con discapacidad. Esto se debe a que la legislación ecuatoriana pone un

considerable énfasis en el modelo de adaptación razonable destinado a garantizar una inclusión y protección efectivas en el empleo.

La Ley Orgánica de Discapacidades de 2012 establece que los turnos de trabajo de los empleados con discapacidad deben, en principio, ser los mismos que los de todos los demás empleados, excepto en el caso en que un Certificado de Discapacidad Médica indique que el empleado debe trabajar un turno más corto por razones de salud. Además, un turno de trabajo más corto no debe llevar a un salario proporcionalmente menor, por lo que se equilibra para que sea el mismo (Ley Orgánica de Discapacidades, 2012). En la sentencia de la Corte Constitucional Número 1292-19-EP/21, se afirmó que los empleadores deben considerar las reducciones de turno como un ajuste porque no favorece a los empleados con discapacidad trabajar en condiciones menos favorables.

También ha habido algunas reformas en los últimos pares de años destinadas a agilizar los procesos administrativos y reforzar la seguridad jurídica en el ámbito laboral. Un ejemplo de esto es el Acuerdo Ministerial MDT-2025-053, que realiza algunas actualizaciones respecto al registro digital de documentos laborales como despidos, contratos y documentos oficiales, y no cambia los días laborales ordinarios establecidos en el Código del Trabajo.

Estas reformas no regulan nuevas formas de trabajo a tiempo parcial o trabajo por hora. Sin embargo, refuerzan la trazabilidad y autenticidad de los documentos laborales al requerir códigos HASH como medio de verificación digital. (Meythaler & Zambrano Abogados, 2025).

Las actualizaciones muestran los intentos del Estado ecuatoriano por redactar la Ley Laboral ecuatoriana con el nuevo entorno productivo, el aumento del empleo formal y los intentos de agilizar y sistematizar acciones en el marco de la protección de los derechos laborales, especialmente para grupos de enfoque prioritario como las personas con discapacidad, para quienes la inclusión laboral siempre exigirá condiciones accesibles, justas y adecuadas.

Tabla 6 Derechos Laborales Generales vs. Derechos para Personas con Discapacidad

<i>Dimensión</i>	Derechos Laborales Generales	Derechos Laborales para Personas con Discapacidad
<i>Jornada laboral</i>	La legislación en el trabajo (Código de Trabajo) regula jornadas ordinarias (por ejemplo, 8 h) y máximos permitidos.	La nueva Ley Orgánica de las Personas con Discapacidad (2025) establece que las personas con discapacidad deben ser contratadas a tiempo completo (8 h) a menos que exista un certificado médico, emitido por un especialista médico, que justifique una jornada laboral reducida.
<i>Ajustes razonables</i>	No siempre es aplicado a todos los trabajadores. Todo esto depende del estándar sectorial y cumplimiento del empleador.	Para los trabajadores con discapacidades, la ley exige ajustes razonables: cambios en horarios de trabajo, espacios de trabajo, herramientas y otros arreglos para la inclusión laboral.
<i>Estabilidad laboral</i>	El Código del Trabajo regula la estabilidad laboral general, que contempla las condiciones de término, indemnización, etc.	Trabajadores con discapacidad, además, cuentan con estabilidad laboral reforzada, la indemnización por despido injustificado es de 18 meses de salario (de acuerdo con la ley anterior). La nueva ley, además, prohíbe despidos por razón de discapacidad y le otorga protección especial por reasignación.
<i>Protección jurisprudencial</i>	Sí, hay una constitución laboral legal, pero no siempre especializada para grupos vulnerables.	En la sentencia No. 1292-19-EP/21, el Tribunal Constitucional determinó que se pueden establecer ajustes razonables en el tiempo de trabajo de las personas con discapacidad. Y que, la falta de ellos vulnera su derecho a una vida digna y al trabajo.

Nota. Elaborado por Adriana Cedeño Burgos, basado en Constitución de la República del Ecuador, 2008; Código del Trabajo, 2023; LOSEP, 2010; Ley Orgánica de Discapacidades, 2018–2025; y Sentencia 1292-19-EP/21, por Corte Constitucional del Ecuador, 2021. Derechos de autor correspondientes., 2025.

Los cambios más recientes en Ecuador en cuanto a leyes laborales para personas con discapacidad han comenzado a mostrar pasos hacia una inclusión real. Con la Ley Orgánica de Discapacidades 2025, hay una obligación laboral de contratación, pero se indica que el contrato, en este caso, debe ser a tiempo completo, y solo por razones médicamente justificadas debe existir alguna disminución de la jornada. Esto, por un lado, asegura que se cumpla la igualdad de la ley (el mismo contrato para todos), pero se complementa con una igualdad sustantiva en el sentido que, por la falta de a que se impongan sanciones económicas, esto se debe al ajuste a las condiciones laborales a las necesidades particulares de la persona.

El reconocimiento de la diferencia en la funcionalidad, y en otras capacidades, que merece la obligación de realizar “ajustes razonables” y que impliquen un cambio de

tiempo, de la disposición, de la tarea, de las herramientas, del lugar, de la estructuración de la labor, etc., se encuentra por el Corte Constitucional de forma predilecta. Es así que existe un abuso de la ausencia de tales reajustes. La nueva ley continúa fortaleciendo la estabilidad laboral reforzada, esto se refuerza, y por tanto, la discapacidad, la negativa despido, y la poca protección, será una razón para más protección legal para estos trabajadores.

En líneas generales, hay una buena voluntad por parte del Estado ecuatoriano que quiere demostrar que las personas con discapacidad no solo deben tener acceso al mercado laboral, sino que también deben poder defender y mejorar su posición en una relación laboral que dignifique. Las reformas refuerzan la convicción de que el derecho al trabajo de una persona con discapacidad con seriedad arrebatada condiciones asistenciales que, por su discapacidad física o mental, no se deben justificar.

2.11 Consecuencias Institucionales de las Relaciones Laborales

La calidad de las relaciones laborales en una organización permea el cómo se posiciona y cómo se percibe la organización en un entorno social y/o institucional. A partir de relaciones laborales deterioradas, las organizaciones enfrentan problemas, como el aumento de la rotación, conflictos internos, ausentismo, resistencia al cambio, entre otros. Todo esto disminuye la efectividad con la que se administran, las metas que se logran, y la manera en que la sociedad o el sector de la economía en el que brinden servicios perciben a la organización (Villacreses-Álvarez, 2021).

Así como las relaciones laborales pueden tener un impacto positivo en la creación de un ambiente favorable, las relaciones laborales también pueden tener un impacto negativo. En un ambiente laboral hostil, relaciones laborales deterioradas pueden llevar al extremo la solicitud de la institucionalización de la resolución de conflictos laborales, la solicitud de la institucionalización de la resolución de conflictos laborales o la pérdida de financiamiento, incluso en la sostenibilidad financiera de la institución. A la inversa, el ambiente que se genera en una organización a partir del desarrollo de relaciones laborales, de calidad, se traduce en un ambiente organizacional que se caracteriza por la innovación, la calidad en la atención que la institución brinda y la cohesión interna (OIT, 2022).

Con respecto a las instituciones de Manta, los estudios sugieren que entre las causas de los problemas más recurrentes se encuentran el uso del liderazgo autoritario y

la ausencia de estrategias efectivas para la evaluación del desempeño. Estas entidades no solo afectan a los empleados como ciudadanos, sino también la calidad de los servicios públicos y privados ofrecidos (Villacreses-Álvarez, 2021).

2.12 Síntesis Crítica de Hallazgos

El desarrollo conceptual que tuvo lugar entre 2.1 y 2.9 ilustra que las relaciones laborales son un componente estructural del funcionamiento de la organización, especialmente en contextos institucionales, como en la ciudad de Manta, donde se entrelazan las relaciones económicas, normativas y sociolaborales específicas de las actividades portuarias y administrativas estratégicas de la región. Primero, los marcos teóricos preliminares ayudan a mostrar que, aunque el fenómeno de las relaciones sociales, como las relaciones laborales, tiene un componente contractual, también posee dimensiones psicológicas, sociales y organizativas que impactan el desempeño y la integración.

Latorre Medina et al., (2022) destacan la relevancia de investigar estas relaciones de forma integral, lo que se comprueba a partir de los estudios sobre el alcance de las distintas dimensiones de la comunicación, la justicia organizacional y la cohesión institucional sobre el involucramiento de los trabajadores y la eficacia de la organización. La necesidad de redimensionar las relaciones de los gerentes se agudiza considerando el contexto ecuatoriano junto a los cambios legislativos, las transformaciones digitales, y el contexto económico fluctuante.

Además, se tienen que ampliar las funciones de estas instituciones y reorganizar el trabajo. Para Briones-Lucas y Villacreses-Álvarez (2023), la principal característica relacional de la calidad del trabajo posee una fuerte relación con la capacidad institucional para abordar la equidad, la voz y la alineación de las prácticas, que se alinean con la evidencia sobre las condiciones laborales en las instituciones públicas del país. No hay duda de que la competitividad institucional proviene del desarrollo de relaciones laborales saludables.

Los modelos contemporáneos de gestión por competencias, liderazgo transformacional, gestión estratégica del talento y otros, se centran en el bienestar del empleado, la motivación intrínseca y la alineación de los objetivos organizacionales con los objetivos individuales. En este sentido, me gustaría señalar que existe una brecha entre

la literatura y la gestión de muchas de las instituciones mantenses, donde, como documenta una serie de estudios más recientes, los conflictos, la mala comunicación y la insatisfacción laboral son persistentes. El progreso es la razón de la insatisfacción y desmotivación de los trabajadores, el cierre de brechas entre teoría y práctica, los dispendios y las barreras estructurales y culturales dentro de las organizaciones.

El trabajo psicológico estudia el estrés, el burnout, la sobrecarga, la falta de reconocimiento y la ambigüedad del rol, y su vinculación con la productividad y el clima organizacional. Este hallazgo es igualmente pertinente, pues demanda el análisis de las relaciones laborales de forma constructiva, y no de forma solo destructiva. Los trabajadores aprecian la comunicación, la claridad de las reglas, la participación en las decisiones, factores que la literatura internacional señala como predictores del compromiso organizacional.

Finalmente, el marco legal del análisis previo (2.9) señala que, a pesar de que Ecuador tiene legislación considerable, la efectividad de la implementación tiene lagunas. El hecho de que haya leyes que protegen la estabilidad en el empleo, la igualdad de oportunidades, así como el cumplimiento de derechos fundamentales, no significa que haya prácticas organizativas congruentes a nivel institucional en Manta. Esta diferencia entre lo que se dice y lo que se hace, invita a la reflexión donde las organizaciones deben realizar una profesionalización de la gestión laboral que sea sustantiva, proveniente de una lógica, y de una ética.

Por último, en Manta, las relaciones laborales, a nivel estructural, psicosocial, organizativo y normativo, se ven impactadas por múltiples elementos, en perspectiva psicosocial, se mencionan las relaciones laborales en Manta, psicosocial. Es un desafío mantener estas relaciones laborales, dentro y fuera de la institución, y establecer un diseño organizativo y una cultura organizativa a nivel de las instituciones de Manta les perpetúa el desafío entre la teoría y la práctica, estos hallazgos permiten gestionar, dentro de los paradigmas de la institución, el entorno laboral y el nivel de la institución de manera integral.

3. METODOLOGÍA

3.1 Criterios de elegibilidad

Criterios de elegibilidad fueron establecidos para los documentos a ser considerados en la revisión con el fin de asegurar la calidad y pertinencia. En este caso se aplicaron criterios tanto de inclusión como de exclusión.

Se incluyeron trabajos como investigación cualitativa, revisiones sistemáticas, estudios de casos y trabajos teóricos o reflexivos publicados entre los años 2020 y 2025. Desde luego, solo se consideraron textos que fueran de análisis institucional de las relaciones laborales y sus impactos en el campo, que estuvieran en texto completo y en español o inglés. También se consideraron investigaciones sobre la realidad latinoamericana y ecuatoriana, además de estudios no regionales cuyos aportes teóricos o prácticos se pudieran aplicar a Manabí. Documentos que se ajustaban a la metodología básica en cuanto a formato, teoría y conclusiones también fueron incluidos.

Con respecto a los criterios de exclusión, se consideraron artículos no indexados en revistas con proceso de revisión por pares, documentos duplicados, aquellos con sesgos evidentes o con ausencia de una metodología y artículos que no se ajustan a la pregunta de investigación, así como documentos de tipo secundario como boletines, ensayos de opinión o blogs, que no eran de una naturaleza analítica suficiente ni de tipo académico para considerarlos en este tipo de investigación.

3.2 Fuentes de datos

Se recopiló información haciendo una búsqueda sistemática en bases de datos académicas de libre acceso y de acceso institucional. Se realizó una búsqueda en Google Scholar, Redalyc, Scielo y Dialnet, y los sistemas de información de la ULEAM, Universidad Central del Ecuador y Universidad de Cuenca, que son reconocidos por su elevado nivel de indexación en ciencias sociales y ciencias del comportamiento.

Las fuentes fueron elegidas considerando su relevancia en la búsqueda de estudios que abordan como parte de un análisis integral las interrelaciones dentro de las relaciones humanas, el clima organizacional, la rotación de personal, los estilos de liderazgo, la comunicación organizacional y la satisfacción laboral. Para garantizar un proceso transparente, todos los documentos se registraron en una base de datos interna que incluía

un hiperenlace, título, autor(es), año de publicación y su evaluación en esta etapa preliminar.

3.3 Estrategia de búsqueda

La estrategia de búsqueda se implementó basándose en las directrices PRISMA 2020 (Page et al., 2021), centrandose en palabras clave y operadores booleanos para evaluar cómo obtener un conjunto amplio y específico de resultados relevantes. Las pautas citadas son las frases clave “*relaciones laborales*”, “*clima organizacional*”, “*rotación de empleados*”, “*liderazgo institucional*”, “*satisfacción laboral*” y “*ambiente de trabajo*”.

Dichos términos fueron combinados mediante operadores como AND y OR para articular conceptos complementarios o alternativos. Por ejemplo, una búsqueda típica fue: “*relaciones laborales*” AND “*liderazgo*” AND “*clima organizacional*” AND “*Satisfacción laboral*”. Se llevó a cabo una búsqueda avanzada mediante las bases de datos Google Scholar, Redalyc, Scielo y Dialnet de publicaciones entre 2020-2025.

Los resultados se filtran por título y resumen como primer paso, seguido de la revisión del texto completo para verificar el cumplimiento de criterios de elegibilidad. A través de esta cadena se capturaron un total de 112 estudios. De estos, 30 se seleccionaron para análisis cualitativo.

Tabla 7 Variables para la estrategia de búsqueda

INGLÉS	ESPAÑOL
<i>Labor relations</i>	Relaciones laborales
<i>Organizational climate</i>	Clima organizacional

Nota. Elaborado por Adriana Cedeño Burgos, 2025

Tabla 8 Términos y Fórmulas

TÉRMINOS	FÓRMULA	Número de artículos
	Google Scholar:	
	("relaciones laborales" AND "liderazgo" AND "clima organizacional" AND "satisfacción laboral")	
Relaciones laborales	("clima organizacional" OR "ambiente laboral") AND "relaciones laborales" AND "Liderazgo"	
Clima organizacional		
Desempeño laboral	("desempeño laboral" AND "clima organizacional" AND "liderazgo")	
Rotación de personal		
Liderazgo institucional	("rotación de personal" OR "turnover") AND "clima organizacional" AND "liderazgo"	
Satisfacción laboral	("liderazgo institucional" AND "satisfacción laboral") OR ("clima organizacional")	60
Relaciones laborales		
Clima organizacional	("satisfacción laboral" AND "ambiente laboral" AND "relaciones laborales")	
Rotación de personal		
Relaciones laborales	("clima organizacional" AND "liderazgo institucional")	
Clima organizacional	("rotación de personal" AND "satisfacción laboral")	
Rotación de personal		
Relaciones laborales	("comunicación interna" AND "clima organizacional")	
Liderazgo institucional		
Satisfacción laboral	("trabajo en equipo" AND "relaciones laborales")	
Comunicación interna		
Trabajo en equipo	Redalyc:	
	("relaciones laborales" AND "clima organizacional")	
		20
	("clima organizacional" AND "liderazgo")	
	("rotación de personal" AND "ambiente laboral")	
	SciELO: ("relaciones laborales" AND "liderazgo")	18

Motivación laboral	("clima organizacional" AND "satisfacción laboral")	14
Compromiso organizacional	("rotación de personal" AND "clima organizacional")	
	Dialnet:	
Resolución de conflictos	("relaciones laborales" AND "clima organizacional")	
	("motivación laboral" AND "satisfacción laboral")	
Cultura organizacional	("compromiso organizacional" AND "clima organizacional")	
	("resolución de conflictos" AND "clima organizacional")	
	("cultura organizacional" AND "liderazgo")	

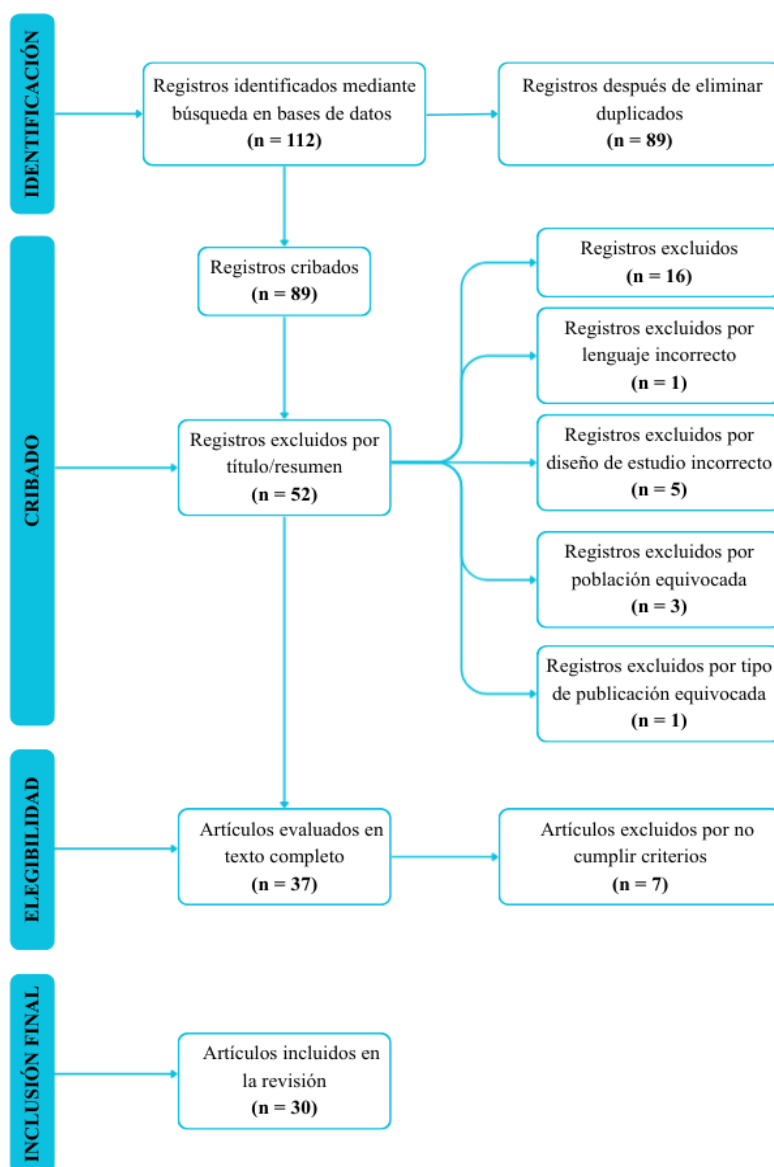
Nota. Elaborado por Adriana Cedeño Burgos, 2025

3.4 Proceso de selección de estudios

El proceso de selección de estudios siguió el flujo de PRISMA en las etapas de identificación, cribado, elegibilidad e inclusión final. En la fase de identificación, se realizó la recopilación de la mayor cantidad de artículos relevantes posibles, empleando la estrategia de búsqueda expuesta anteriormente. En la fase de cribado se eliminaron estudios duplicados, así como también se eliminaron los estudios que no abordaban de manera clara en el título y el resumen el objetivo central del estudio.

Posteriormente, durante la etapa de elegibilidad, se realizó la revisión de cada uno de los documentos que pasaron este segundo filtro, comprobando que cada uno de los estudios cumpliera con los criterios metodológicos preestablecidos. En total se seleccionaron 30 estudios y se incluyeron en la matriz de extracción para su análisis temático posterior. Este proceso brindó rigor, transparencia y auditabilidad a la selección de los datos (Moher et al., 2009; Page et al., 2021).

Ilustración 1 Diagrama de Flujo



Nota. Elaborado por Adriana Cedeño Burgos

3.5 Proceso de extracción de datos

El proceso de recopilación de datos utilizado para este estudio fue estructurado metódicamente en una matriz cualitativa original. Esta matriz identificó las siguientes variables para todos los puntos de datos: autor y año, país de estudio, objetivo del estudio, tipo de metodología utilizada, hallazgos principales y conclusiones pertinentes relativas al enfoque del estudio.

El proceso de revisión, se documentaron, los datos fueron verificados por uno de los revisores. Esta revisión fue realizada respecto a los comportamientos de patrones de

la organización, el clima organizacional, la historia detrás del clima organizacional, liderazgo y su vínculo con la productividad, y los institutos que mejoren o empeoren las relaciones laborales.

Esto permitió en gran medida la sistematización de la disposición de los datos cualitativos y la construcción de categorías analíticas que fueron utilizadas para la interpretación de los resultados.

3.6 Lista de datos y síntesis temática

Una vez que fue completado la matriz de extracción, se realizó un análisis temático y se capturaron ejes centrales como el liderazgo transformacional, la comunicación institucional, la motivación laboral, la rotación de personal y la justicia organizacional. Al comparar de forma cruzada los estudios, se identifican los diversos enfoques que allí hay sobre estos temas, así como se logra generar una síntesis narrativa que integra y compara los resultados.

Los estudios de Briones-Lucas y Villacreses-Álvarez (2023) muestran que el liderazgo institucional en declive y la falta de dispositivos de comunicación hacen que los empleados rendan menos. También, en cuanto a la organización del trabajo, Bagieńska y Stangrecka (2021) señalan que, en el contexto de una organización, un ambiente positivo reduce la rotación de personal y incrementa la satisfacción y el compromiso de los empleados.

3.7 Evaluación de la calidad metodológica

Para valorar la calidad de los estudios incluidos se utiliza la herramienta CASPe (*Critical Appraisal Skills Programme*) que da una serie de preguntas que van encaminadas a valorar la validez, relevancia y aplicabilidad de los estudios de tipo cualitativo.

Entre los criterios de evaluación se encuentran la claridad de los objetivos, la adecuación del diseño, la honestidad en el registro de los datos, la coherencia interna de los resultados y la pertinencia de las conclusiones. Esta evaluación sirvió para eliminar cualquier documento que careciera de un grado medible de calidad científica y para evitar incluir estudios que estuvieran afectados por sesgos severos o inconsistencias metodológicas significativas (Hannes, 2011).

3.8 Consideraciones éticas

Aunque esta investigación no involucró trabajo de campo ni contacto directo con los participantes, se han mantenido principios básicos de ética en la investigación. La responsable gestión de la información, la integridad científica y la correcta atribución de las fuentes citadas han sido equilibradas con la 7.^a edición de la APA.

De igual forma, la revisión sistemática se realizó con fuentes de acceso abierto o institucionales y no incluyó materiales cerrados o de propiedad controlada. Se mantuvo sesgo intencionado y, además, la revisión de la sistematización de fuentes fue completamente neutral.

4. RESULTADOS

La sistematización de esta revisión se realizó luego de ejecutar la identificación, selección y análisis de forma minuciosa de estudios científicos que examinan diferentes aspectos de las relaciones laborales y sus efectos en el ámbito institucional. La información de los artículos que fueron incorporados en la revisión se organizó y se sintetizó en una matriz de análisis, que contiene de forma sistemática los aspectos de autor, año, metodología, objetivos y hallazgos del estudio, los cuales se presentan en la tabla correspondiente.

Se orienta a examinar el alcance de la respuesta que los estudios seleccionados ofrecen a la pregunta de investigación formulada, en particular, la influencia de las relaciones laborales sobre el clima organizacional, la satisfacción laboral, la productividad y la rotación en las instituciones públicas. También, se abordaron las similitudes y diferencias de los hallazgos en los contextos nacional e internacional, de manera particular, en la realidad institucional de la ciudad de Manta.

No obstante, el análisis también revela una falta de revisiones sistemáticas centradas específicamente dentro de los límites contextuales, junto con la ausencia de estudios que incorporen simultáneamente las dimensiones psicosociales, organizativas y normativas del marco de relaciones laborales. Esta circunstancia refuerza la pertinencia del estudio al proporcionar una perspectiva integradora fundamentada en el análisis de la evidencia empírica actual.

Tabla 9 Matriz de síntesis de estudios sobre las relaciones laborales y sus consecuencias en el ámbito institucional

ESTUDIO	METODOLOGIA	OBJETIVO	HALLAZGOS RELEVANTES
<p>Gavilanes Llango., 2021: “Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del hospital municipal nuestra señora de la merced, Ambato – Ecuador año 2020”.</p>	<p>El desarrollo del estudio fue bajo un enfoque cuantitativo, cuya modalidad fue no experimental, descriptivo-correlacional y transversal. La población estuvo compuesta por los trabajadores del hospital municipal, a quienes se les aplicaron instrumentos estructurados, que fueron validados previamente, para medir las dimensiones del clima organizacional y los niveles de satisfacción laboral. La recolección de datos permitió analizar el liderazgo, la comunicación, el reconocimiento, la equidad y las condiciones</p>	<p>Establecer la relación entre la satisfacción de los empleados y el clima organizacional en el Hospital Municipal Nuestra Señora de la Merced, y los factores organizacionales que intervienen en la mejora y productividad del trabajo</p>	<p>Los hallazgos mostraron que el clima organizacional en el Hospital Municipal Nuestra Señora de la Merced es positivo y el aumento en la satisfacción laboral es un resultado de ello. Un notable mejoramiento en las relaciones interpersonales en un ambiente laboral, el compromiso del personal y las relaciones jerárquicas, es el resultado de la buena comunicación interorganizacional, el reconocimiento de los logros y el liderazgo positivo.</p>

	<p>laborales. La recolección y el procesamiento estadístico de la información fueron insumos que facilitaron la determinación de la relación que existe entre las variables del estudio en el contexto de la institución de salud pública.</p>		
<p>Guachichulca Cabrera., 2020: “Evaluación y análisis del clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa pública. Caso EMOV EP; en el cantón Cuenca, administración 2019”.</p>	<p>Se utilizó un enfoque cuantitativo con métodos y técnicas no experimentales y con un diseño descriptivo-correlacional. La población objeto de estudio fue la de trabajadores administrativos y operativos de la empresa pública EMOV EP. Se diseñaron y aplicaron encuestas estructuradas que permitieron la medida y evaluación del clima</p>	<p>Identificar la relación y los factores institucionales que afectan el bienestar de los trabajadores en el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa pública EMOV EP en el cantón de Cuenca.</p>	<p>Establecer que hay, de hecho, una relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Un ambiente de trabajo con buena comunicación, liderazgo y condiciones laborales tiende a aumentar la motivación y el compromiso de los trabajadores. Sin embargo, el escaso liderazgo y la insuficiencia institucional puede llevar a menos</p>

	<p>organizacional y la satisfacción laboral. La estadística descriptiva y la inferencial sirvieron para comprobar la existencia de una relación y los niveles de correlación entre ambas variables y el impacto de estas en el desempeño institucional.</p>		<p>satisfacción laboral y a un bajo desempeño de la institución.</p>
<p>Montero Bustos., 2025: “El clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral en el sector público aplicado a la empresa de Telecomunicaciones, Agua Potable, Saneamiento y Gestión Ambiental en Cuenca, Ecuador.”</p>	<p>El estudio se desarrolló en un solo caso utilizando un enfoque mixto, no experimental, de tipo descriptivo, y combinó estudios cuantitativos y cualitativos, en los cuales se aplicaron encuestas a los servidores públicos de la empresa a fin de medir la percepción de clima organizacional y la satisfacción laboral. El análisis integró cifras y descripciones de la</p>	<p>En este caso, los autores se propusieron delinear la relación del clima organizacional asociado a los sistemas de incentivos, liderazgo y condiciones laborales en la satisfacción laboral de los servidores de la Empresa Municipal de Agua Potable y Gestión Ambiental de Cuenca.</p>	<p>Los resultados demostraron que la satisfacción laboral del personal se relaciona en gran medida con la percepción que tienen del clima organizacional. A pesar de que los encuestados manifestaron que el ambiente laboral era bastante positivo en general, se percibieron debilidades en el sistema de incentivos y reconocimiento, lo cual, en términos prácticos, podría</p>

	<p>experiencia laboral de los servidores públicos.</p>		<p>establecer que la insatisfacción generada en un gran número de servidores podría afectar el nivel de permanencia y la motivación de los servidores para el cumplimiento de las tareas asignadas dentro de la institución.</p>
<p>Calderón Lomas., 2020: “Clima institucional y satisfacción laboral de los servidores del distrito de educación 14D05 Taisha, Morona Santiago, Ecuador, 2019”</p>	<p>La investigación fue construida a partir de un enfoque cuantitativo con diseño no experimental, descriptivo y de corte transversal. La población de este estudio estuvo constituida, de manera total, a servidores públicos del Distrito de Educación 14D05 Taisha. Para la recolección de la información, fueron utilizados cuestionarios estructurados, los mismos que fueron orientados</p>	<p>Desde esta perspectiva, fue necesario analizar la institucional, el clima y la satisfacción en el trabajo de los servidores públicos del Distrito Educativo 14D05 Taisha, así como los factores organizacionales que inciden en el desempeño y bienestar laboral.</p>	<p>Los hallazgos sirvieron para determinar que el clima organizacional afecta la satisfacción laboral de los servidores públicos. La falta de un sistema de comunicación y derrotero del flujo organizacional y la escasa delegación de autoridad de decisión afecta el cierre de la satisfacción laboral y aumenta los conflictos. Por el contrario, una atmósfera</p>

	<p>para medir la percepción de los encuestados con respecto al clima institucional y el nivel de satisfacción en el ámbito laboral. La información obtenida, y a partir de él, su conocimiento, fue para el estudio de la relación de los factores, organizacionales y el bienestar en el trabajo de los servidores, en el sector público, en los ámbitos de la educación</p>		<p>organizacional de aprecio y colaboración aumenta el nivel de entrega y el desempeño.</p>
<p>Solórzano, Parra, Espinoza & Macías., 2020: “Clima laboral y su incidencia en el desempeño de los funcionarios del registro de la propiedad Manta – EP. – Manabí”</p>	<p>El estudio fue realizado considerando un enfoque cuantitativo, con un diseño que puede considerarse no experimental, correlacional y de corte transversal. La población de estudio estuvo constituida por los funcionarios del Registro de la</p>	<p>Determinar la incidencia del clima laboral en el desempeño de los funcionarios del Registro de la Propiedad Manta EP, así como la relación que guarda con la productividad y las dinámicas de las relaciones laborales.</p>	<p>Los resultados de la investigación manifestaron que un clima laboral positivo, como el del Registro de la Propiedad Manta EP, incide en el desempeño de los funcionarios, promoviendo la colaboración, el compromiso institucional y la eficiencia en el ejercicio de las</p>

	<p>Propiedad Manta EP. Se recurrió a encuestas estructuradas para la recolección de datos que hicieron posible el análisis del clima laboral y su efecto en el desempeño institucional. El análisis estadístico de la data obtuvo un consenso para determinar la relación de las variables, en el contexto de una empresa pública, en el cantón Manta.</p>		<p>funciones. También se evidenció que el clima laboral negativo produce desmotivación, conflictos interpersonales y disminución del desempeño laboral, lo que en consecuencia deteriora el funcionamiento de la institución.</p>
<p>Morán Morocho., 2022: “Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores del área de emergencia del Hospital General Norte de Guayaquil IESS Ceibos.”</p>	<p>Investigación cualitativa descriptiva realizada en un hospital público del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con el personal del área de emergencias para</p>	<p>Comprender la percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de salud en una entidad pública.</p>	<p>Fue posible evidenciar que la supervisión inmediata, la carga de trabajo y la comunicación interna, son aspectos relevantes para la satisfacción laboral. Los participantes indicaron que la falta de apoyo institucional provoca</p>

	<p>obtener apreciaciones directas sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral.</p>		<p>agotamiento emocional y deterioro de las relaciones laborales.</p>
<p>Cedeño Vite., 2022: “Clima Organizacional Y Desempeño Laboral: Caso Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón Pedernales, Año 2020-2021.”</p>	<p>El estudio se realizó con un enfoque cuantitativo, un diseño no experimental, un correlacional-descriptivo y un enfoque de corte transversal. La población estuvo constituida por los funcionarios públicos de la GAD Municipal Pedernales. Para la recolección de datos se realizaron encuestas que se propusieron dimensionar el clima organizacional y el desempeño laboral. La estadística permitió determinar la relación de ambas variables en el ámbito de la administración pública municipal.</p>	<p>El tiempo delimitado para el estudio se propuso analizar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los servidores públicos del GAD Municipal Pedernales, durante el periodo 2020 – 2021.</p>	<p>Los resultados obtenidos evidencian que, en efecto, un clima organizacional favorable tiene influencia positiva sobre el desempeño laboral de los servidores públicos. Se determinó que el liderazgo, la comunicación de la organización y las condiciones del trabajo, en gran medida, influyen en la eficiencia, el compromiso y el desempeño de las funciones. Por el contrario, la falta de estos elementos provoca desmotivación y empeora el desempeño laboral.</p>

<p>Ponce et al., 2024: “El clima organizacional y la satisfacción laboral en docentes de una universidad pública.”</p>	<p>Investigación con un enfoque totalmente cuantitativo, con un diseño no experimental, descriptivo y correlacional. La población estuvo formada por docentes de una universidad pública, a quienes se aplicaron cuestionarios estructurados para evaluar la percepción del clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral. El análisis de datos mostró la relación de las variables dentro de la organización y el bienestar de los docentes.</p>	<p>Establecer la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de una universidad pública.</p>	<p>Los climas organizacionales positivos están relacionados con la satisfacción de los docentes en sus trabajos, indican los estudios. El compromiso laboral estuvo sustentado en el reconocimiento académico, la participación en los procesos de toma de decisiones y el apoyo institucional. Un mal clima organizacional ocasionó descontento profesional y agotamiento.</p>
<p>Belduma et al., 2023: “La rotación de personal y su incidencia en el clima laboral del Gobierno Autónomo</p>	<p>Se describieron y aplicaron cuestionarios para el análisis de la rotación de personal y la aclimatación al clima laboral.</p>	<p>Determinar la incidencia de la rotación de personal sobre el clima laboral en el Gobierno Autónomo</p>	<p>Los hallazgos determinaron que la rotación de personal deteriora el clima laboral, insatisfacción organizacional, sobrecarga laboral</p>

<p>Descentralizado Municipal del Cantón Olmedo”</p>	<p>Tome los análisis estadísticos para el estudio de los patrones y correlaciones de cada una de las variables.</p>	<p>Descentralizado Municipal del cantón Olmedo.</p>	<p>y deterioro de las relaciones laborales. Además, la falta de incentivos y oportunidades de desarrollo profesional aumentan la intención de rotación del personal.</p>
<p>Jabbar et al., 2023: “Moderated mediation between High Performance Work Systems (HPWS) and employee voice behavior: the role of psychological safety and supportive leadership.”</p>	<p>Investigación con un enfoque explicativo y correlacional ha sido realizada en instituciones pertenecientes al sector empresarial. Escalas estandarizadas fueron implementadas para medir las variables de: alto rendimiento organizacional, de rendimiento organizacional y respaldo, seguridad psicológica, liderazgo de apoyo, y conducta de voz del empleado. El análisis se realizó a</p>	<p>Establecer el efecto mediador de la seguridad psicológica y del liderazgo de respaldo en la relación de los sistemas de trabajo de alto rendimiento organizacional y la conducta de voz de los empleados.</p>	<p>Los sistemas de alto rendimiento fomentan la proactividad de las personas, siempre que haya respaldo y seguridad psicológicos. Sin estos aspectos, las ideas y opiniones no fluyen, lo que afecta el clima organizacional y las relaciones interorganizaciones.</p>

	través de modelos de mediación y de moderación.		
Vergara et al., 2024: “Impacto del clima organizacional en el desempeño laboral en instituciones de salud”	Estudio desarrollado bajo un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental y nivel correlacional. La población está compuesta por personal de instituciones de salud. clima organizacional y el desempeño laboral fueron medidos usando herramientas estructuradas. El desempeño del personal fue analizado a partir de la influencia de las variables organizacionales.	Determinar el impacto del clima organizacional en el desempeño laboral del personal que labora en instituciones de salud.	Los hallazgos mostraron que la reducción del estrés ocupacional y el fortalecimiento del trabajo en equipo se relaciona a un clima organizacional adecuado. Por el contrario, los entornos laborales negativos aumentan la fatiga, reducen la eficiencia y afectan la calidad del servicio de salud.
Turín Ling., 2023: “Motivación y desempeño laboral del colaborador militar de una institución educativa pública militar en el Callao, 2022”	Podemos desarrollar el problema desde el diseño de investigación no experimental, de tipo descriptivo-correlacional y de corte transversal, con enfoque	Analizar la relación entre la motivación laboral y el desempeño laboral de los colaboradores militares que laboran en una institución	La motivación laboral tiene un impacto en los niveles de desempeño en los colaboradores militares. Se determinó que el reconocimiento institucional, la

	<p>cuantitativo. La población estuvo conformada por miembros de las Fuerzas Armadas que trabajan en una institución educativa pública de nivel superior, en el Callao. Para la recolección de datos, se aplicaron encuestas que buscaban medir y establecer la relación entre motivación laboral y el desempeño laboral. La relación que guardan las motivaciones y el desempeño, en los distintos niveles jerárquicos, fueron analizadas y determinadas de manera estadística.</p>	<p>educativa pública militar del Callao durante el año 2022.</p>	<p>estabilidad laboral y el sentido de pertenencia, robustecen el compromiso y la eficiencia en el trabajo; por el contrario, la escasa motivación se relaciona con una baja propuesta y con un escaso involucramiento en el trabajo.</p>
<p>Barragan Martinez., 2023: “La gobernanza y administración pública inteligente como un</p>	<p>El enfoque de la investigación fue cualitativo, diseño descriptivo y analítico, abordando la revisión de documentos y la elaboración de</p>	<p>Analizar la gobernanza y la administración pública inteligente como un nuevo enfoque de gestión pública orientado a mejorar la</p>	<p>Condujo a la conclusión de que la administración pública inteligente es la que promueve una gestión más eficiente y participativa,</p>

<p>nuevo enfoque de la administración pública.”</p>	<p>fuentes académicas especializadas en administración pública. Este planteamiento dio la oportunidad de estudiar conceptos y enfoques emergentes en la gobernanza y administración pública inteligente.</p>	<p>eficiencia institucional y la toma de decisiones.</p>	<p>sobre todo en la utilización de tecnologías y en la innovación organizacional y el liderazgo institucional. Este enfoque, además, mejora el clima y las relaciones laborales en las entidades de la administración pública.</p>
<p>Maldonado Masapanta., 2020: “Incidencia de la carga de trabajo en la satisfacción laboral del personal de la Dirección de Talento Humano de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE) en el año 2019.”</p>	<p>La investigación fue de tipo cuantitativa con metodología no experimental, y diseño descriptivo-correlacional. La PUCE fue la universidad donde se llevó a cabo el presente estudio. La carga laboral y la satisfacción laboral, se midieron a través de encuestas estructuradas. El análisis se incluyó para poder estadísticamente establecer la relación entre ambas variables.</p>	<p>Determinar la incidencia de la carga de trabajo en la satisfacción laboral del personal de la Dirección de Talento Humano de la PUCE durante el año 2019.</p>	<p>Los resultados evidencian que el exceso de carga laboral afecta negativamente la satisfacción laboral del personal. La sobrecarga de tareas, la presión por cumplimiento de plazos y la falta de apoyo institucional, generan estrés laboral, agotamiento y disminuyen el bienestar laboral.</p>

<p>Machaca Leonardo., 2024: “Clima laboral y productividad de los empleados públicos en la Municipalidad Distrital de San Miguel, Provincia de San Román 2024”</p>	<p>El estudio se realizó utilizando el método cuantitativo, con el diseño no experimental y el nivel correlacional. Así, la muestra estuvo constituida por los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel. Se sistematizaron y aplicaron encuestas para la evaluación del clima laboral y la medición de la productividad laboral. En el análisis de la relación de ambas variables se obtuvieron resultados de ambas variables.</p>	<p>Analizar la relación entre el clima laboral y la productividad de los empleados públicos de la Municipalidad Distrital de San Miguel durante el año 2024.</p>	<p>Los resultados logrados permitieron concluir que un clima laboral positivo está correlacionado con el incremento en la productividad, en la eficiencia y en el compromiso institucional. También se advirtió que los climas laborales autoritarios, de escasa colaboración, y de conflicto, perjudican el desempeño y la calidad del trabajo de los colaboradores.</p>
<p>Márquez et al., 2021: “Rotación de personal y clima organizacional en la empresa eléctrica de distribución del Cantón Milagro”</p>	<p>Investigación que empleó métodos cuantitativos, en el cual se diseñó un estudio no experimental, descriptivo-correlacional. La población fue los</p>	<p>Determinar la relación entre la rotación de personal y el clima organizacional en la empresa eléctrica de distribución del cantón Milagro.</p>	<p>Los resultados evidencian que la rotación de personal impacta negativamente en la organización del clima laboral, inestabilidad en el empleo y a la unión del equipo</p>

	trabajadores de la empresa eléctrica de distribución en el cantón Milagro. Mediante encuestas estructuradas se elicitó datos para la medición de la rotación de personal y el clima organizacional. Con el uso de la estadística se logró comprobar la relación que existe entre ambas variables.		de trabajo. También se pudo evidenciar que un clima organizacional que es percibido negativamente por los trabajadores, es un factor que se suma para que la rotación de personal sea un problema para la continuidad y el buen funcionamiento de la institución.
Briones et al., 2020: “Reflexiones Sobre El Liderazgo Institucional Como Estrategia Competitiva Para El Desarrollo Organizacional De Las Universidades Del Ecuador”	La investigación se llevó a cabo bajo un enfoque cualitativo con diseño descriptivo y analítico, y se centró en la revisión de documentos sobre liderazgo institucional y desarrollo organizacional, a partir de literatura científica y académica relacionada con universidades	Analizar el liderazgo institucional como una estrategia competitiva para el desarrollo organizacional de las universidades del Ecuador, considerando su influencia en la gestión académica y administrativa.	La investigación mostró que la principal razón que afecta el desarrollo organizacional es el liderazgo institucional. El liderazgo participativo y el liderazgo transformacional tienden a fomentar el compromiso de los colaboradores, mejorar el clima laboral y, por ende, la innovación de la institución. Por

	<p>ecuatorianas. El análisis permitió determinar perspectivas teóricas, modelos de liderazgo y experiencias institucionales/organizacionales relevantes dirigidas a dilucidar el impacto, la extensión y el alcance del liderazgo universitario como estrategia/ventaja competitiva.</p>		<p>otro lado, la ausencia de liderazgo estratégico limita el crecimiento y la competitividad de la organización.</p>
<p>Cavagnaro et al., 2021: El Liderazgo Transformacional en la Gestión Educativa en la Unidad Educativa República de Francia de Guayaquil</p>	<p>Investigación del tipo cuantitativa, diseño no experimental, descriptivo y correlacional. La población estuvo constituida por docentes y directivos de la Unidad Educativa República de Francia. Se llevaron a cabo encuestas estructuradas de medición del tipo de liderazgo transformacional y su relación con la gestión educativa.</p>	<p>Determinar la influencia del liderazgo transformacional en la gestión educativa de la Unidad Educativa República de Francia de Guayaquil.</p>	<p>Los resultados muestran que el liderazgo transformacional incide en la gestión educativa positivamente, en el sentido de que, fortifica la motivación de los docentes, la comunicación interna, y el trabajo colaborativo. También, se reconoció que tipo de liderazgo transformacional incide en el clima institucional y la</p>

	<p>El procesamiento de la información a nivel estadístico, permitió establecer la relación de las variables.</p>		<p>calidad de los procesos educativos.</p>
<p>López Alvarado., 2024: “El liderazgo y su incidencia en la toma de decisiones en las mujeres barriales de la ciudad de Manta, año 2024.”</p>	<p>El estudio tuvo un enfoque cualitativo y un marco descriptivo; se analizó las experiencias de liderazgo y la toma de decisiones de las mujeres barriales en la ciudad de Manta. La información se recolectó a través de entrevistas semiestructuradas, que permitieron identificar las percepciones, prácticas y dinámicas del liderazgo y la comunidad. El análisis se realizó a través de la clasificación de los</p>	<p>Analizar la incidencia del liderazgo en la toma de decisiones de las mujeres barriales de la ciudad de Manta durante el año 2024.</p>	<p>Los hallazgos evidencian que el liderazgo que ejercen las mujeres barriales, refuerza los procesos de toma de decisiones en la comunidad, facilitando la participación, la organización social y la resolución de problemas de la comunidad. De igual manera, se evidenció que la asistencia técnica y la capacitación, fortalecen las habilidades de liderazgo y de gestión de la comunidad.</p>

	discursos a partir de las categorías temas.		
Carabali Viafara., 2024: “Efecto de los estilos de liderazgo dentro del clima organizacional en los empleados públicos de una secretaría de salud para el año 2020 – 2024”	Investigación cuantitativa de carácter no experimental, descriptivo-correlacional, con diseño de corte longitudinal. La población de estudio se centró en los empleados de una secretaría de salud. A los empleados se les aplicaron cuestionarios estructurados, con los cuales se midieron los estilos de liderazgo y su efecto en el clima organizacional. La estadística permitió el estudio de tendencias y relaciones de variables durante el tiempo de seguimiento.	Determinar el efecto de los estilos de liderazgo en el clima organizacional de los empleados públicos de una secretaría de salud durante el período 2020–2024.	Los estilos de liderazgo participativo y transformacional, se evidencian como generadores de un mejor clima organizacional, por el aumento de confianza, colaboración y satisfacción en el trabajo. En el otro extremo, los estilos autoritarios se relacionan con conflictos organizacionales, desmotivación, y un clima organizacional deficiente.
Fiallos et al., 2025: “Rol de liderazgo en instituciones	Análisis cuantitativo de tipo no experimental, descriptivo,	Analizar el rol del liderazgo en instituciones educativas públicas y	Los estilos de liderazgo de tipo participativo y transformacional,

<p>educativas públicas y su impacto en la gestión de calidad.”</p>	<p>correlacional y longitudinal. La muestra se delimitó a los servidores públicos de una secretaría de salud. Se utilizaron instrumentos de evaluación estructurados de los tipos de liderazgo con sus respectivos impactos en el clima organizacional. La evaluación y el procesamiento de los datos en su nivel estadístico permitió la caracterización de tendencias y relaciones de las variables a lo largo del tiempo</p>	<p>su impacto en la gestión de calidad de los procesos educativos.</p>	<p>en contraposición a los estilos de liderazgo autoritario, generan un clima organizacional positivo, el cual se desprende de una mayor confianza, cooperación y satisfacción en el trabajo. Por el contrario, los estilos de liderazgo autoritario están asociados a la existencia de conflictos en el trabajo, desmotivación y deterioro del clima organizacional.</p>
<p>Jara Cevallos., 2024: “Los conflictos laborales entre los docentes en el sector público y la calidad educativa, en la Institución Educativa Carlos</p>	<p>La clase de investigaciones se enfocó en los conflictos laborales de los docentes de una Institución educativa pública de manera descriptiva. Con la utilización de</p>	<p>Analizar los conflictos laborales entre los docentes del sector público y su incidencia en la calidad educativa de la Institución Educativa Carlos Pomerio</p>	<p>Los resultados evidenciaron que los conflictos laborales afectan negativamente la calidad educativa, generando desmotivación docente, deterioro</p>

<p>Pomerio Zambrano de la Parroquia Canuto, Cantón Chone, Provincia de Manabí.”</p>	<p>entrevistas y la revisión de documentos fue posible reconocer las principales causas de conflicto y su efecto en la calidad educativa. La información fue analizada por medio de categorización temática.</p>	<p>Zambrano, ubicada en la parroquia Canuto, cantón Chone, provincia de Manabí.</p>	<p>del clima institucional y dificultades en el trabajo colaborativo. Asimismo, se identificó que la falta de comunicación efectiva y de liderazgo institucional incide en la persistencia de conflictos, afectando los procesos pedagógicos.</p>
<p>Yaulilahua Huacho., 2022: “Influencia del Clima Organizacional en el Rendimiento Laboral: Un Estudio Empírico en la Industria de Telecomunicaciones 2022”</p>	<p>El estudio fue realizado con un diseño no experimental y un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo-correlacional de corte transversal. La población objeto de estudio estuvo compuesta por trabajadores de empresas del sector de telecomunicaciones. Se realizaron encuestas tendientes a establecer mediciones del clima</p>	<p>Determinar la influencia del clima organizacional en el rendimiento laboral de los trabajadores de la industria de telecomunicaciones durante el año 2022.</p>	<p>Los hallazgos evidenciaron que un clima organizacional favorable se relaciona con mayores niveles de rendimiento laboral, compromiso organizacional y eficiencia operativa. Por el contrario, ambientes laborales negativos generan desmotivación, estrés laboral y disminución del desempeño.</p>

	<p>organizacional y del rendimiento laboral. A partir de los resultados del análisis estadístico se construyeron correlaciones para cada una de las variables.</p>		
<p>Nazareno Quiñonez., 2021; “Plan De Prevención De Riesgos Laborales Para El Personal Docente Y Administrativo, En La Unidad Educativa “Juan Carlos Matheus Pozo” Parroquia Viche Provincia Esmeraldas, 2020”</p>	<p>El estudio se realizó con un enfoque cualitativo, con diseño descriptivo y propositivo. Se ejecutó un diagnóstico institucional a través de entrevistas, observación directa y revisión de documentos, lo cual identificó los principales riesgos laborales que existen a la Docentes y personal administrativo. De la construcción del diagnóstico, se realizó una propuesta de Plan de Prevención de Riesgos Laborales.</p>	<p>Diseñar un plan de prevención de riesgos laborales para el personal docente y administrativo de la Unidad Educativa “Juan Carlos Matheus Pozo”, con el fin de mejorar las condiciones laborales y el bienestar institucional.</p>	<p>Los resultados dieron cuenta de la existencia de riesgos laborales de tipo físico, psicosocial y organizacional que afectan el bienestar de los trabajadores. Además, se diagnosticó que la falta de políticas preventivas, impacta de forma negativa en el clima institucional y en la satisfacción laboral, por lo que se plantea el desarrollo de un Plan de Prevención como una propuesta de mejora.</p>

<p>Alemán Aguayo., 2025: “Clima institucional y desempeño laboral de los docentes en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Tumbes, 2025”</p>	<p>Investigación cuantitativa con diseños no experimentales, descriptivos-correlacionales y de corte transversal. La población estuvo constituida por profesores de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Tumbes. Se diseñaron y aplicaron encuestas, sobre el clima institucional y el desempeño laboral docente. El análisis de datos y de la estadística descriptiva estableció la relación entre ambas variables.</p>	<p>Analizar la relación entre el clima institucional y el desempeño laboral de los docentes de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Tumbes durante el año 2025.</p>	<p>Los hallazgos indican que, en efecto, un clima institucional positivo, se asocia con un mejor desempeño, mayor compromiso, y un mejoramiento en las relaciones laborales. Se estableció, igualmente, que las deficiencias en la gestión institucional, repercuten negativamente, en el desempeño y en la motivación docente.</p>
<p>Cueva Villamarín., 2024: “Importancia de la Comunicación Interna en el Plan Estratégico de Comunicación de Instituciones</p>	<p>El estudio se llevó a cabo utilizando un enfoque cualitativo, con diseño de revisión bibliográfica y análisis de documentos. Se revisaron artículos de revistas científicas, libros y documentos de</p>	<p>Evaluar la importancia de la comunicación interna como componente estratégico en los planes de comunicación de las</p>	<p>Los resultados indicaron que la comunicación interna sirve para fortalecer el clima organizacional, las relaciones laborales y reducir los niveles de opacidad</p>

<p>Públicas en el Ecuador: Revisión bibliográfica.”</p>	<p>ecuatorianos que estudian la comunicación interna en instituciones públicas de Ecuador. Este análisis permitió identificar tendencias, orientaciones y casos destacados en la gestión de la comunicación organizacional.</p>	<p>instituciones públicas del Ecuador.</p>	<p>institucional. Por otro lado, se precisa que traerá a la empresa conflictos internos, falta de información y un compromiso organizacional por parte de los empleados.</p>
<p>Moreno et al., 2022: “Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las PYMES en Ecuador.”</p>	<p>La investigación se desarrolló desde una perspectiva descriptivo-correlacional con un enfoque cuantitativo, que es no experimental y de diseño transversal. Para la recolección de datos, se utilizaron encuestas estructuradas para medir las dimensiones del clima organizacional y el desempeño laboral, en las cuales la población fue trabajadores de MIPYMES ecuatorianas de diferentes sectores</p>	<p>Determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de las MIPYMES en el Ecuador.</p>	<p>Los resultados mostraron que el clima organizacional impactó positivamente en el rendimiento laboral y posiblemente aumentó la productividad, el compromiso organizacional y la satisfacción laboral. Además, las brechas de liderazgo, la mala comunicación interna y las condiciones laborales adversas fueron factores que impactaron negativamente en el rendimiento del personal y en la sostenibilidad organizacional.</p>

	<p>productivos. Las encuestas y el análisis estadístico, en el contexto del mundo empresarial ecuatoriano, determinaron la relación entre las dos variables.</p>		
<p>Bravo et al., 2025: “Calidad de servicio y satisfacción del usuario en la gestión de entidades públicas del sector educativo.”</p>	<p>El enfoque del estudio estuvo caracterizado por la cuantitativa, con diseño no experimental y nivel descriptivo correlacional. La población estuvo conformada por usuarios de entidades públicas del sector educación. Se aplicaron encuestas con estructuras, para medir la percepción del usuario, en relación con la calidad del servicio y el nivel de satisfacción. El análisis de las variables, a partir de la estadística, correlacionó ambas variables.</p>	<p>Analizar la relación entre la calidad del servicio y la satisfacción del usuario en la gestión de entidades públicas del sector educativo.</p>	<p>Los hallazgos muestran que una calidad de servicio adecuada se asocia con una mayor satisfacción del usuario, mejorando la imagen institucional y la confianza pública. Además, se observó que una atención administrativa y gestión deficientes influían negativamente en la percepción del servicio público.</p>

<p>Aguilar et al., 2025: “Efecto del Clima Laboral en el Desempeño de los Servidores del Centro de Apoyo Social Municipal de Loja”</p>	<p>Ejecución de una investigación cuantitativa, con un diseño no experimental, descriptivo-correlacional y de tipo transversal. La colección de datos se realizó en el Centro de Apoyo Social del Municipio de Loja. Para llevarlo a cabo se aplicaron encuestas estructuradas en relación con el clima laboral y desempeño. Se aplicaron encuestas con estructura diseñadas sobre los servidores públicos y el clima laboral. El posterior análisis estadístico por medio de correlaciones nos permitirá establecer la relación de ambas variables.</p>	<p>Analizar el efecto del clima laboral en el desempeño de los servidores públicos del Centro de Apoyo Social Municipal de Loja.</p>	<p>Los resultados obtenidos demostraron que el clima laboral en las instituciones públicas es un factor que debe ser considerado, toda vez que un clima laboral positivo y propicio, siempre va a cambiar el compromiso, la cooperación, y la eficiencia en el trabajo y en la atención de los servicios sociales que éstas instituciones prestan. Por el contrario, en un clima laboral negativo, los resultados son adversos en cuanto a la disminución del rendimiento y de la calidad del servicio a la comunidad.</p>
<p>Carola., 2024: “El clima organizacional y su efecto en las</p>	<p>El autor se enfoca en el uso de métodos de la ciencia social, la</p>	<p>Analizar el efecto del clima organizacional en las relaciones</p>	<p>El estudio de Marbelize S.A. revela que la falta de condiciones</p>

<p>relaciones laborales: caso empresa atunera Marbelize S.A.”</p>	<p>recolección de datos a través de encuestas, el análisis cuantitativo, el análisis descriptivo de la correlación, la evaluación de la relación entre el clima organizacional y la relación laboral y la correlación, la evaluación de la relación entre el clima organizacional y la relación laboral y el uso de herramientas informáticas en el análisis de datos (SPSS) como el enfoque más apropiado para el análisis de datos durante la investigación.</p>	<p>laborales de los trabajadores de la empresa atunera Marbelize S.A.</p>	<p>laborales adecuadas y un liderazgo ineficaz son el resultado del aumento en las tensiones laborales y deterioro del clima organizacional, el ambiente de trabajo y la ineficacia de la empresa.</p>
--	--	---	--

Nota. Elaborado por Adriana Cedeño Burgos

5. DISCUSIÓN

Esta revisión analítica se ocupa de construir relaciones de trabajo y su efecto a nivel institucional dentro de estudios entre el año 2020 y 2025 en el ámbito público y privado, enfocándose en el caso de Ecuador y América Latina. Resultados Díaz (2020) sostiene que relaciones de trabajo es un elemento que transversalmente influye en el clima organizacional, el desempeño, la satisfacción y retención de personal y la calidad del servicio de las instituciones.

El clima organizacional positivo que prevalece cuando tales factores (relaciones positivas, comunicación interna, liderazgo participativo y reconocimiento del desempeño) están presentes, parece ser favorable para la consecución de objetivos, como se muestra en varios estudios. La investigación en gobiernos autónomos descentralizados, instituciones educativas y entidades de salud pública, identifica tales factores como fortalecedores del compromiso institucional y de la mejora del desempeño de los servidores públicos. Este es particularmente el caso de Manta, donde las instituciones públicas enfrentan problemas relacionados con la gestión del talento humano, el trabajo y la calidad del servicio brindado a la ciudadanía.

Asimismo, la literatura señala el efecto negativo de las relaciones de trabajo, en la vinculación con el liderazgo autoritario, la carga de trabajo y la deficiente comunicación, que promueve la insatisfacción, conflictos, estrés y un incremento en la rotación de personal. Estos resultados son también, hallazgos de instituciones educativas y municipales, donde la ambigüedad de funciones y la escasa involucración de los colaboradores en los procesos de toma de decisiones, se convierte en un factor que degrada el clima organizacional y la efectividad laboral.

En la institucionalidad de Manta, tales situaciones pueden concluirse en escasa productividad administrativa y también deteriorar el prestigio social de la oferta institucional. Una revisión sistemática también registró que el liderazgo institucional actúa como un factor definitorio en el diseño de la dinámica de las relaciones laborales. Los estudios revisados indican que el liderazgo transformacional y el liderazgo participativo, por ejemplo, ayudan a crear entornos laborales saludables, ganan la

confianza y solidifican la cooperación entre los trabajadores. Por el contrario, el liderazgo autoritario o distante fomenta los conflictos laborales y el mal clima organizacional.

La rotación de personal afecta de maneras diferentes la calidad de las relaciones laborales y el clima organizacional. La rotación afecta la continuidad de una institución, incrementa la carga de trabajo de los empleados y reduce la cohesión de los equipos. La falta de incentivos, oportunidades de crecimiento y reconocimiento laboral son invariantes en la rotación, y en el contexto de Manta, esto puede deberse a la falta de los tres.

Para concluir, se han validado los resultados para que la mejora de relaciones laborales no solo es beneficiosa para los trabajadores u empleados, también se logra un buen servicio institucional y se logra la satisfacción del usuario. Las instituciones públicas de Manta requieren implementar estrategias integrales de gestión de recursos humanos que mejoren el clima organizacional, el liderazgo institucional y la comunicación interna.

6. CONCLUSION

La relación entre el clima organizacional y las relaciones laborales ha sido estudiada durante muchos años. Como se mencionó en la introducción, la revisión muestra que las relaciones laborales se manifiestan en la organización a través de la comunicación, el clima organizacional, la satisfacción y la rotación del personal. Prácticamente todos los estudios revisados manifiestan que las relaciones laborales, a través de la comunicación organizacional, los estilos de liderazgo y la rotación del personal, impactan a la organización, a sus unidades y a los colaboradores de forma positiva o negativa.

El liderazgo institucional es uno de los aspectos centrales para explicar las relaciones laborales en el sector público. Los estilos de liderazgo participativo, democrático y transformacional se asocian con la presencia de relaciones laborales positivas, alta satisfacción laboral y bajos niveles de conflicto interno. En el caso del liderazgo autoritario, existe una relación que se denomina tensión laboral, el deterioro de las relaciones interpersonales y bajo compromiso institucional.

A partir de las relaciones laborales, el clima organizacional y el liderazgo institucional, se deriva la satisfacción laboral. El reconocimiento, el deterioro de las condiciones de trabajo, la poca participación del personal y la falta de motivación en la toma de decisiones son elementos que estructuran negativamente el bienestar psicológico y emocional de los empleados públicos y afectan seriamente su salud.

La rotación de personal también parece demostrar las principales consecuencias relacionadas con el deterioro de las relaciones laborales y el clima organizacional negativo. La investigación revisada indica que el deseo de dejar el trabajo está relacionado con la insatisfacción laboral, el estrés laboral insuficiente, la falta de apoyo organizacional y el riesgo para la sostenibilidad, estabilidad y/o efectividad de las instituciones públicas.

Respecto a las instituciones públicas del cantón de Manta, los resultados de esta revisión sistemática cobran relevancia por la comprensión que aportan sobre los efectos de los problemas de trabajo en la “función” de las instituciones y en la “calidad de los servicios” que se ofrecen a la ciudadanía. Los autores de los documentos revisados indicaron la mejora de las relaciones laborales y la gestión del talento humano como aspectos a desarrollar para optimizar la eficiencia institucional.

Desde un punto de vista metódico, el análisis sistemático se llevó a cabo según las guías de PRISMA, las cuales promueven la transparencia y un enfoque sistemático en la selección y análisis de estudios. Al utilizar plantillas, se logró una mejor organización con respecto a la información y esta, de manera estructurada, logró reforzar la validez y la consistencia de los hallazgos y las conclusiones.

7. RECOMENDACIONES

Consolidación de la gestión de relaciones laborales de las instituciones públicas de la ciudad de Manta, a través de la implementación de políticas organizacionales de la gestión de relaciones laborales de las instituciones públicas de Manta, de las políticas de respeto, equidad, participación y transparencia en los procesos administrativos, considerando que la revisión sistemática muestra que la calidad de las relaciones laborales tiene una influencia positiva en el clima organizacional, el rendimiento de los empleados y la imagen institucional.

La promoción del estilo de liderazgo transformacional y participativo a través del diseño de programas de capacitación y desarrollo para las autoridades y gerentes intermedios de las instituciones públicas, con el fin de mejorar la comunicación, la toma de decisiones y la gestión de equipos, porque el liderazgo institucional es el principal factor en la motivación de los empleados, la prevención de conflictos laborales y el fortalecimiento del compromiso organizacional.

La optimización de la comunicación organizacional interna a través del diseño e implementación de canales de comunicación formales, claros y bidireccionales, que faciliten la circulación oportuna de información y retroalimentación en los diferentes niveles jerárquicos de la organización, porque la ruptura de la comunicación analizada en los estudios crea insatisfacción laboral, conflictos interpersonales y un deterioro del clima organizacional.

Establecer evaluaciones periódicas del clima organizacional y la satisfacción laboral, como herramientas de diagnóstico institucional, que permitan detectar de manera oportuna los posibles riesgos psicosociales, el estrés laboral y las causas de la rotación de personal, para formular acciones correctivas sustentadas en la mejora del bienestar y la estabilidad del recurso humano.

Elaborar e implementar estrategias de retención del talento humano, que sean integrales y consideren el reconocimiento del desempeño, el desarrollo profesional, los planes de carrera y el mejoramiento de las condiciones laborales, ya que la literatura revisada indica que la falta de estos elementos favorece la alta rotación del personal y afecta la continuidad, la eficiencia y la sostenibilidad institucional.

8. REFERENCIAS

- Arteaga-Mendoza, A., Menéndez-Guevara, J., Ruperti-Torres, S., & Rodríguez-Morán, J. (2024). *Gestión del talento humano en las PYMES del Ecuador*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 1–17. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/436>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2025). *Ley Orgánica Reformatoria para Garantizar los Derechos Laborales de las Personas con Discapacidad, Enfermedades Raras, Huérfanas, Catastróficas y de Alta Complejidad y sus Sustitutos*. <https://www.asambleanacional.gob.ec/es/blogs/eduardo-mendoza-palma/110433-ley-organica-reformatoria-para>
- Bagińska, A., & Stangrecka, H. (2021). *Relationships at work and employee engagement: A study in the Polish SME sector*. Sustainability, 586. https://www.researchgate.net/publication/369591555_Work_engagement_and_employee_satisfaction_in_the_practice_of_sustainable_human_resource_management_-_based_on_the_study_of_Polish_employees
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/improving-organizational-effectiveness-through-transformational-leadership/book4228>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780203792643/exchange-power-social-life-peter-blau>
- Briones-Lucas, M., & Villacreses-Álvarez, G. (2023). *Las relaciones laborales, el liderazgo y su influencia en el rendimiento del personal de las empresas públicas de Manta del periodo 2019*. Revista Científica de Educación Superior y Gobernanza Interuniversitaria Aula 24. <https://doi.org/10.56124/aula24.v4i7.0010>
- Cedeño, J. L. (2013). *Influencia del clima laboral en la rotación del personal de la empresa Sodetur S.A. de la ciudad de Manta*. Universidad Central del Ecuador. <https://www.dspace.uce.edu.ec/entities/publication/729f4a61-2562-4f77-909d-8bf420108ab8>

- Chávez, J., Cedeño, M., & Paredes, D. (2022). *Gestión del talento humano y su incidencia en el rendimiento institucional en empresas manabitas*. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, 55–70.
- Código del Trabajo. (2023). *Registro Oficial*. Recuperado de <http://biblioteca.defensoria.gob.ec/handle/37000/3364>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Registro Oficial 449*. https://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/2022/06/2021.01.25_constitucion_de_la_republica_del_ecuador_-_cre.pdf
- Corte Constitucional del Ecuador. (2021). *Sentencia No. 1292-19-EP/21 – Acción extraordinaria de protección*. Quito. <https://vlex.ec/vid/1292-19-ep-21-906278371>
- Hannes, K. (2011). *Chapter 4: Critical appraisal of qualitative research*. En Noyes, J., et al. (Eds.), *Supplementary guidance for inclusion of qualitative research in Cochrane systematic reviews of interventions*. Cochrane Collaboration Qualitative Methods Group. <https://lirias.kuleuven.be/retrieve/564342>
- Lawem Abogados. (2025). *Nueva Ley Orgánica de las Personas con Discapacidad Ecuador*. <https://lawemabogados.com/ley-discapacidad-ecuador-2025/>
- Ley Orgánica de Discapacidades (modificada hasta 23 de octubre de 2018). (2018). WIPOLEX. Recuperado de <https://wipolex-res.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec116es.html>
- Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP). (2010). *Registro Oficial Suplemento 294*. <http://biblioteca.defensoria.gob.ec/handle/37000/4070>
- Llanos-Encalada, M., & Tomalá, J. (2024). *Comunicación interna y desempeño organizacional en empresas manufactureras de Ecuador*. Revista Sapiencia Technological, 85–98. <https://sapientechnological.aitec.edu.ec/index.php/rst/article/view/107>
- Lombeida Aguilar, M. A. (2024). *Revisión sistemática del derecho laboral en Ecuador: Análisis de contratos, vulneraciones y legislación actual*. Revista Pertinencia Académica, 93–118. <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/rpa/article/view/318>

- López, G., & Reyes, P. (2022). *Relaciones laborales y productividad en empresas privadas de Manta*. Revista Científica de Ciencias Administrativas, 35–48.
- Ministerio del Trabajo del Ecuador. (2025). *Cambios en el registro de la jornada laboral, entre las nuevas reglas para empleadores que emitió el Ministerio del Trabajo de Ecuador*. El Universo. <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/reduccion-jornada-laboral-en-que-casos-se-aplica-codigo-de-trabajo-nota/>
- Ministerio del Trabajo del Ecuador. (2025). Ministerio de Trabajo emite nuevas reglas para empleadores. *Primicias*. <https://www.primicias.ec/economia/ministerio-trabajo-reduccion-jornada-laboral-actas-finiquito-96953/>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & PRISMA Group. (2009). *Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement*. PLoS Medicine, e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Muñoz Subía, K. (2021). *Estabilidad laboral del trabajador que tiene a su cargo la manutención de persona con discapacidad*. Debate Jurídico Ecuador, 6(3). <https://doi.org/10.61154/dje.v6i3.3235>
- Nóbek (2025). Cambios en materia laboral por la Ley Orgánica de las Personas con Discapacidad. <https://www.nobek.org/blog/2025/3/12/cambios-en-materia-laboral-por-la-ley-orgnica-de-las-personas-con-discapacidad>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2023). *Relaciones laborales y diálogo social*. <https://www.ilo.org/global/topics/labour-relations/lang-es/index.htm>
- Organización Internacional del Trabajo. (1949). *Convenio 98: Convenio sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva*. <https://publicservices.international/resources/news/observaciones-sindicales-a-la-implementacin-del-convenio-98-de-la-oit-en-ecuador?id=8030&lang=es>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2021). *The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews*. BMJ. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Peñaherrera Aguilar, F. (2023). *Derecho a la vida digna y el derecho al trabajo de las personas en condiciones de discapacidad: Análisis de la Sentencia No. 1292-19-EP/21*. Tesis de maestría, Universidad Tecnológica Indoamérica. <https://hdl.handle.net/20.500.14809/6215>

- PwC Asesores Empresariales Cía. Ltda. (2025). Nueva Ley Orgánica de Discapacidades. <https://www.pwc.ec/es/tax-news/2025/TN32-25.pdf>
- Romero, E. (2024). Clima organizacional y su incidencia en el estrés laboral del Distrito de Salud 13D11, Ecuador. *Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 45–60.
https://www.researchgate.net/publication/387114749_Clima_organizacional_y_su_incidencia_en_el_estres_laboral_del_Distrito_de_Salud_13_D11_Ecuador

9. ANEXOS

Tabla 10 Cronograma Primera Fase: Anteproyecto.

ACTIVIDADES	AÑO 2025 -2026 (1)																			
	MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elección de Tema																				
Elaboración del Cronograma																				
Introducción/ Planteamiento del Problema/ Justificación/ Objetivos.																				
Revisión Bibliográfica																				
Diseño del Marco Teórico																				
Desarrollo del Marco Teórico																				
Diseño Metodológico																				
Revisión y Aprobación del tutor																				
Presentación del Informe sobre la Fase Diseño a Comisión Académica																				
Aprobación de la Propuesta de Diseño																				

Nota. Elaborado por Adriana Cedeño Burgos

Tabla 11 Cronograma Segunda Fase: Resultados y Conclusiones.

ACTIVIDADES	AÑO 2025 -2026 (1)															
	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMNBRE				ENERO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actualización del Cronograma.																
Análisis de los Resultados																
Discusión																
Conclusión																
Recomendaciones																
Anexos																
Entrega del Primer Borrador del Informe Final a la Tutora																
Entrega Final a Comisión Académica																

Nota. Elaborado por Adriana Cedeño Burgos

Tabla 12 Extracción de Datos

CODIGO DE ARTICULO	AUTOR	AÑO	TEMA	LUGAR DE BUSQUEDA	OBJETIVO	METODOLOGIA	HALLAZGOS RELEVANTES	NIVEL DE IMPORTANCIA PARA LA REVISION SISTEMATICA
A1	Gavilanes Llango	2021	Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del hospital municipal nuestra señora de la merced, Ambato – Ecuador año 2020.	Google Scholar	Establecer la relación entre la satisfacción de los empleados y el clima organizacional en el Hospital Municipal Nuestra Señora de la Merced, y los factores organizacionales que intervienen en la mejora y productividad del trabajo	Un enfoque cuantitativo, de tipo no experimental, descriptivo y correlacional de corte transversal guió el estudio. La población estuvo constituida por los trabajadores del hospital. Para la recolección de la información, se utilizaron instrumentos que midieron de forma previa y por medio de técnicas de evaluación, la satisfacción laboral	Los resultados de la investigación indican que, en efecto el clima organizacional positivo, de forma directa incrementa la satisfacción laboral de los trabajadores organizacionales. Elementos como el liderazgo, la comunicación, el reconocimiento y la escucha, motivan el compromiso; en contrapartida la ausencia de estas	Alta

						y las dimensiones del clima organizacional. El análisis de la información de carácter estadístico descriptivo y correlacional permitió establecer el sentido en que se relacionan las variables dentro del ámbito institucional.	motiva en los trabajadores el ausentismo y la insatisfacción laboral.	
A2	Guachichullca Cabrera	2020	Evaluación y análisis del clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa pública. Caso EMOV EP; en el cantón Cuenca, administración 2019.	Google Scholar	Identificar la relación y los factores institucionales que afectan el bienestar de los trabajadores en el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa pública EMOV EP	Investigación con un enfoque cuantitativo, diseño no experimental y nivel descriptivo-correlacional. La muestra se conformó por el personal operativo y administrativo de la empresa pública. Se utilizaron	Se estableció que hay una relación positiva, es decir, el clima organizacional y la satisfacción laboral se afectan mutuamente. Se evidenció que los conflictos organizacionales internos afectan el	Alta

					en el cantón de Cuenca.	cuestionarios estructurados, donde se midió la satisfacción laboral y el clima en la organización. Las relaciones de las variables del estudio fueron objeto de análisis estadístico.	nivel de satisfacción y de desempeño. Un ambiente laboral equilibrado está compuesto por una comunicación efectiva, condiciones de trabajo adecuadas y justas, y una gestión sólida.	
A3	Montero Bustos	2025	El clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral en el sector público aplicado a la empresa de Telecomunicaciones, Agua Potable, Saneamiento y Gestión Ambiental en Cuenca, Ecuador.	SciELO	En este caso, los autores se propusieron delinear la relación del clima organizacional asociado a los sistemas de incentivos, liderazgo y condiciones laborales en la satisfacción laboral de los servidores de	El estudio se realizó con un enfoque mixto, diseño no experimental y de tipo descriptivo. Se aplicaron encuestas a los servidores públicos y se realizó análisis descriptivo de las percepciones laborales obtenido de las encuestas. La	Los resultados muestran que el clima organizacional tiene un impacto positivo y significativo en la satisfacción laboral. Se encontraron deficiencias en los sistemas de reconocimiento y de incentivos, que	Alta

					la Empresa Municipal de Agua Potable y Gestión Ambiental de Cuenca.	utilización de estos métodos permitió profundizar en el fenómeno organizacional.	genera un nivel moderado de satisfacción y puede incidir en la deserción y falta de compromiso de los servidores.	
A4	Calderón Lomas	2020	Clima institucional y satisfacción laboral de los servidores del distrito de educación 14D05 Taisha, Morona Santiago, Ecuador, 2019	Google Scholar	Desde esta perspectiva, fue necesario analizar la institucional, el clima y la satisfacción en el trabajo de los servidores públicos del Distrito Educativo 14D05 Taisha, así como los factores organizacionales que inciden en el desempeño y bienestar laboral.	La investigación contempla un diseño no experimental, descriptivo y transversal. Para este, se realizaron cuestionarios estructurados a los servidores públicos. Se logró analizar el impacto del clima institucional en la satisfacción laboral. La falta de buenas comunicolas, de claridad en los roles, y de participación en la toma de decisiones,	Se evidenció que la mala comunicación, la falta de claridad en los roles y la poca participación en la toma de decisiones causan insatisfacción laboral. Una atmósfera institucional basada en el respeto fortalece el compromiso y el rendimiento del personal.	Alta

						son factores que inciden en el descontento laboral. Un clima institucional de respeto, fortalece el compromiso y la efectividad de los servidores.		
A5	Moran Morocho	2022	Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores del área de emergencia del Hospital General Norte de Guayaquil IESS Ceibos.	Google Scholar	Determinar la incidencia del clima laboral en el desempeño de los funcionarios del Registro de la Propiedad Manta EP, así como la relación que guarda con la productividad y las dinámicas de las relaciones laborales.	La investigación seleccionada es de tipo cualitativa, de diseño descriptivo, realizada en una institución del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Por medio de entrevistas semiestructuradas con el cuerpo de emergencias se abordaron la satisfacción en el trabajo, las condiciones y el	Los elementos que más afectaron la satisfacción laboral de los empleados y de las emergencias fueron el liderazgo inmediato, la carga laboral y la escasa comunicación interna. Los participantes informaron que la falta de apoyo institucional causaba un	Muy Alta

						clima organizacional. Los resultados analizados en 5 categorías, que reflejan las distintas vivencias de los trabajadores de la salud.	deterioro emocional y relacional, estrés laboral y el deterioro de las relaciones laborales, todo lo cual afectaba el bienestar del trabajador y del servicio de salud.	
A6	Solórzano, Parra, Espinoza & Macías	2020	Clima laboral y su incidencia en el desempeño de los funcionarios del registro de la propiedad Manta – EP. – Manabí	Google Scholar	Comprender la percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de salud en una entidad pública.	Estudio de diseño cuantitativo, no experimental, relacional y transversal. Se aplicaron encuestas estructuradas a los funcionarios. El análisis estadístico permitió establecer la relación entre el clima laboral y el rendimiento institucional.	Era evidente que una atmósfera laboral positiva fortalece la cohesión, el compromiso y la eficiencia laboral de la institución. Por otro lado, un clima laboral negativo causa conflictos personales, desmotivación y disminución del	Alta

							rendimiento laboral.	
A7	Cedeño Vite	2022	Clima Organizacional Y Desempeño Laboral: Caso Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón Pedernales, Año 2020-2021.	Google Scholar	El tiempo delimitado para el estudio se propuso analizar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los servidores públicos del GAD Municipal Pedernales, durante el periodo 2020 – 2021.	Para el desarrollo de esta investigación, se utilizó el enfoque cuantitativo, diseñado de forma no experimental, con enfoque descriptivo-correlacional y de corte transversal. El universo de la investigación estuvo conformado por los servidores públicos del GAD Municipal. Como método de recolección de datos, se utilizaron encuestas estructuradas con escalas que midieron y fueron	Los hallazgos indicaron que el desempeño laboral está influenciado de manera positiva por el clima organizacional que tiene, en el que hay, por el contrario, la ausencia del liderazgo, el no reconocimiento y el mal liderazgo que dejan desmotivación, escaso compromiso, y desplome del rendimiento del personal.	Alta

						validadas en el clima organizacional y el desempeño laboral. El análisis estadístico se realizó a través de estadística descriptiva y estadística inferencial, para establecer la relación de las variables.		
A8	Ponce, Ruelas & Flores	2024	El clima organizacional y la satisfacción laboral en docentes de una universidad pública	Scielo	Establecer la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de una universidad pública.	Estudio de investigación con un enfoque cuantitativo y diseño correlacional. La población estuvo compuesta por profesores universitarios a quienes se les entregaron	Los hallazgos indican que un clima organizacional positivo siente que los docentes son más satisfechos, creyendo que mejora su motivación, compromiso académico y	Alta

						<p>cuestionarios estructurados sobre sus percepciones del clima organizacional y la satisfacción laboral. Se utilizó metodología estadística para definir y establecer correlaciones significativas que existan entre las distintas variables</p>	<p>permanencia laboral. La insatisfacción profesional y el burnout sería más propensas si hubiera más falta de apoyo institucional, y mala comunicación.</p>	
A9	<p>Belduma, Teopanta, González & Burneo</p>	<p>2023</p>	<p>La rotación de personal y su incidencia en el clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Olmedo</p>	<p>Google Scholar</p>	<p>Determinar la incidencia de la rotación de personal sobre el clima laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Olmedo.</p>	<p>Investigación de enfoque mixto, diseño no experimental y ámbito descriptivo-correlacional. Se aplicaron cuestionarios al personal del GAD Municipal y entrevistas semi-estructuradas a</p>	<p>Los hallazgos indicaron que el fenómeno de alta rotación de personal deteriora el clima laboral, y aumenta la carga de trabajo y la desintegración de la colaboración. Además, la presencia de</p>	<p>Alta</p>

						funcionarios administrativos. La integración de estadísticas descriptivas, junto con el análisis de contenido cualitativo, generó una mirada bastante amplia sobre el fenómeno objeto de estudio.	insatisfacción laboral, la ausencia de incentivos y las restringidas oportunidades de desarrollo profesional influyen en la intención de abandono institucional.	
A10	Jabbar, Haider & Usman	2023	Moderated mediation between High Performance Work Systems (HPWS) and employee voice behavior: the role of psychological safety and supportive leadership	Dialnet	Determinar el efecto mediador de la seguridad psicológica y del liderazgo de respaldo en el vínculo de los sistemas de trabajo de alto rendimiento organizacional y la conducta de voz de los empleados.	Investigación de enfoque mixto, diseño no experimental y ámbito descriptivo-correlacional. Se aplicaron cuestionarios a los funcionarios que tenían GAD y se administraron entrevistas semiestructuradas a los funcionarios. La	Los estudios abordaron un fenómeno de alta selectividad que trae consigo la insatisfacción en el ambiente laboral, el aumento de la carga de trabajo y el debilitamiento del trabajo en equipo. Además, la presencia de	Alta

						integración entre estadísticas descriptivas y análisis cualitativos dio al fenómeno una perspectiva abierta y completa.	insatisfacción laboral, la ausencia de incentivos y las restringidas oportunidades de desarrollo profesional influyen en la intención de abandono institucional.	
A11	Vergara & Peñalver	2024	Impacto del clima organizacional en el desempeño laboral en instituciones de salud	SciELO	Determinar el impacto del clima organizacional en el desempeño laboral del personal que labora en instituciones de salud.	Investigación con un enfoque cuantitativo y diseño transversal no experimental. Se utilizaron cuestionarios estructurados en el ámbito de la salud. El análisis del clima organizacional y el desempeño del personal, desde el	Los resultados revelan que un clima organizacional negativo genera estrés laboral, agotamiento emocional y un desempeño profesional deficiente. Por el contrario, la mejora en las condiciones	Alta

						punto de vista, utilizó herramientas de análisis estadístico, regresión y correlación.	laborales genera en el personal mayor motivación, mayor compromiso organizacional y mejora la atención que se brinda a los usuarios.	
A12	Turín Ling	2023	Motivación y desempeño laboral del colaborador militar de una institución educativa pública militar en el Callao, 2022	Google Scholar	Analizar la relación entre la motivación laboral y el desempeño laboral de los colaboradores militares que laboran en una institución educativa pública militar del Callao durante el año 2022.	El estudio tuvo un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental, descriptivo, correlacional y transversal. El sample fue de militares de la institución educativa. Se usaron herramientas de medición estructurada y	Se observa que un mayor nivel de motivación se traduce en un mayor desempeño, mayor disciplina institucional y un buen cumplimiento de las tareas que se asignan. La falta de reconocimiento y de incentivos disminuye el	Alta

						validadas en el ámbito de la motivación y el desempeño. El procesamiento estadístico corroboró la asociación de las variables en estudio.	desempeño laboral.	
A13	Barragan Martinez	2023	La gobernanza y administración pública inteligente como un nuevo enfoque de la administración pública.	Dialnet	Analizar la gobernanza y la administración pública inteligente como un nuevo enfoque de gestión pública orientado a mejorar la eficiencia institucional y la toma de decisiones.	Estudio cualitativo con enfoque descriptivo-analítico, revisión documental de literatura científica y regulatoria sobre gobernanza, innovación pública y administración inteligente. Los modelos de gestión contemporáneos fueron objeto de análisis interpretativo.	El estudio concluye que la administración pública inteligente ayuda a agilizar la gestión institucional, fortalecer la transparencia y mejorar las relaciones laborales a través de procesos más participativos, tecnológicos y	Media-Alta

							centrados en el ciudadano.	
A14	Maldonado Masapanta	2020	Incidencia de la carga de trabajo en la satisfacción laboral del personal de la Dirección de Talento Humano de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE) en el año 2019.	Google Scholar	Determinar la incidencia de la carga de trabajo en la satisfacción laboral del personal de la Dirección de Talento Humano de la PUCE durante el año 2019.	El tipo de enfoque es cuantitativo, el tipo de investigación es no experimental. La metodología utilizó un instrumento estructurado en encuesta cuyo objeto era la carga y satisfacción del personal administrativo. Se aplicaron estadísticas descriptivas e inferenciales a los datos.	Los resultados muestran que la carga de trabajo excesiva en la División de Talento Humano conduce a la insatisfacción laboral, estrés, agotamiento emocional y exacerba problemas en el clima organizacional y el compromiso de los empleados.	Alta
A15	Machaca Leonardo	2024	Clima laboral y productividad de los empleados públicos en la Municipalidad Distrital de San	SciELO	Analizar la relación entre el clima laboral y la productividad de los empleados públicos de la Municipalidad	Este estudio es de tipo cuantitativo y de diseño no experimental, descriptivo-correlacional y de	Los hallazgos evidencian un clima laboral y una productividad, en términos	Alta

			Miguel, Provincia de San Román 2024		Distrital de San Miguel durante el año 2024.	diseño transversal. Se utilizaron cuestionarios estructurados dirigidos a servidores públicos para medir el clima laboral y la productividad.	generales, positivos, lo que indica que fortalecen la colaboración y reducen la conflictividad interna. Por otro lado, los climas laborales negativos inciden en el desempeño y la calidad en la prestación del servicio público.	
A16	Márquez, Villegas Moreira & Gaibor	2021	Rotación de personal y clima organizacional en la empresa eléctrica de distribución del Cantón Milagro	Google Scholar	Determinar la relación entre la rotación de personal y el clima organizacional en la empresa eléctrica de distribución del cantón Milagro.	Investigación con enfoque cuantitativo, diseño no experimental y nivel correlacional. Se aplicaron encuestas estructuradas al personal administrativo y operativo de la	Los hallazgos muestran que la alta rotación de personal tiene un impacto negativo en el clima organizacional, causa desmotivación y debilita la continuidad de los	Alta

						compañía eléctrica. El análisis estadístico mostró la relación entre la rotación de personal y el clima organizacional.	procesos institucionales, afectando así la eficiencia del servicio eléctrico.	
A17	Briones, Mazacón, Molina & García	2020	Reflexiones Sobre El Liderazgo Institucional Como Estrategia Competitiva Para El Desarrollo Organizacional De Las Universidades Del Ecuador	Google Scholar	Analizar el liderazgo institucional como una estrategia competitiva para el desarrollo organizacional de las universidades del Ecuador, considerando su influencia en la gestión académica y administrativa.	Investigación cualitativa con un enfoque descriptivo-analítico centrado en el liderazgo institucional y la gestión universitaria y la documentación científica y normativa correspondiente. Incluyó análisis interpretativo de modelos de liderazgo y su aplicación contextual en las	El estudio muestra que el desarrollo organizacional más efectivo de las universidades, en términos de aumento de la innovación y un ambiente laboral más positivo, es el resultado de la combinación de liderazgo de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo. Sin embargo, la falta de liderazgo estratégico tiende a sofocar el	Alta

						universidades ecuatorianas.	crecimiento institucional y a empeorar las relaciones laborales.	
A18	Cavagnaro & Carvajal	2021	El Liderazgo Transformacional en la Gestión Educativa en la Unidad Educativa República de Francia de Guayaquil	Google Scholar	Determinar la influencia del liderazgo transformacional en la gestión educativa de la Unidad Educativa República de Francia de Guayaquil.	El estudio utilizó un enfoque cuantitativo no experimental, transversal, descriptivo y correlacional. Se administraron encuestas estructuradas a docentes y gestores educativos para medir y analizar las dimensiones del liderazgo transformacional y su relación con la gestión educativa.	Los resultados revelan que el liderazgo transformacional contribuye significativamente a la mejora del clima institucional, potencia la motivación docente y fomenta la participación activa en la gestión educativa.	Alta
A19	López Alvarado	2024	El liderazgo y su incidencia en la toma de decisiones en las	Google Scholar	Analizar la incidencia del liderazgo en la toma	El tipo de estudio que se empleó fue no experimental,	Los resultados indican que el liderazgo	Muy Alta

			<p>mujeres barriales de la ciudad de Manta, año 2024.</p>		<p>de decisiones de las mujeres barriales de la ciudad de Manta durante el año 2024.</p>	<p>transversal, descriptivo y correlacional. Se utilizaron encuestas estructuradas a docentes y gestores educativos, para evaluar y analizar las variables de liderazgo transformacional y su relación con la gestión educativa.</p>	<p>transformacional, en gran medida, mejora el clima institucional, la motivación de los docentes y la gestión educativa de forma activa.</p>	
<p>A20</p>	<p>Carabali Viafara</p>	<p>2024</p>	<p>Efecto de los estilos de liderazgo dentro del clima organizacional en los empleados públicos de una secretaría de salud para el año 2020 - 2024</p>	<p>Google Scholar</p>	<p>Determinar el efecto de los estilos de liderazgo en el clima organizacional de los empleados públicos de una secretaría de salud durante el período 2020-2024.</p>	<p>Investigación cuantitativa, no experimental, de campo, descriptivo-correlacional y transversal. Se realizaron encuestas estructuradas al personal de la secretaría de salud sobre el estilo de</p>	<p>Los resultados mostraron que los estilos de liderazgo participativo y democrático crean climas organizacionales más positivos, mientras que los estilos autoritarios aumentan los conflictos</p>	<p>Alta</p>

						liderazgo y el clima organizacional.	laborales y afectan negativamente la motivación del personal.	
A21	Fiallos & Naranjo	2025	Rol de liderazgo en instituciones educativas públicas y su impacto en la gestión de calidad	Google Scholar	Analizar el rol del liderazgo en instituciones educativas públicas y su impacto en la gestión de calidad de los procesos educativos.	Investigación con un enfoque cualitativo y diseño descriptivo-analítico, basado en la revisión documental y análisis de experiencias educativas públicas institucionales.	El estudio concluye que un liderazgo participativo y estratégico mejora la gestión de la calidad, fortalece el compromiso del personal y mejora el clima institucional en las instituciones educativas públicas.	Alta
A22	Jara Cevallos	2024	Los conflictos laborales entre los docentes en el sector público y la calidad educativa, en la Institución Educativa Carlos Pomerio Zambrano de la	Google Scholar	Analizar los conflictos laborales entre los docentes del sector público y su incidencia en la calidad educativa de la Institución Educativa Carlos	Índice de los tipos de conflicto educativo en el contexto, y causa y consecuencia, entrevistas semiestructuradas y análisis de	Los conflictos laborales, cuando no se gestionan, afectan el clima institucional, la colaboración docente y la calidad de la	Muy Alta

			Parroquia Canuto, Cantón Chone, Provincia de Manabí		Pomerio Zambrano, ubicada en la parroquia Canuto, cantón Chone, provincia de Manabí.	documentos, los tipos de conflictos, sus usos y enfoques en la construcción del campo basado.	educación. La necesidad de fortalecer los mecanismos de resolución de conflictos y el liderazgo institucional es evidente.	
A23	Yaulilahua Huacho	2023	Influencia del Clima Organizacional en el Rendimiento Laboral: Un Estudio Empírico en la Industria de Telecomunicaciones 2022	SciELO	Determinar la influencia del clima organizacional en el rendimiento laboral de los trabajadores de la industria de telecomunicaciones durante el año 2022.	Investigación con enfoque cuantitativo, diseño no experimental, descriptivo-correlacional y de corte transversal. Encuestas estructuradas fueron aplicadas a trabajadores con el objetivo de medir percepciones sobre el clima organizacional y niveles de	Una de las evidencias del estudio, fue el clima organizacional positivo y el rendimiento laboral. Se destaca la comunicación y el liderazgo participativo para el mejoramiento del desempeño del personal.	Alta

						rendimiento laboral.		
A24	Nazareno Quiñonez	2021	Plan De Prevención De Riesgos Laborales Para El Personal Docente Y Administrativo, En La Unidad Educativa “Juan Carlos Matheus Pozo” Parroquia Viche Esmeraldas, 2020	Dialnet	Diseñar un plan de prevención de riesgos laborales para el personal docente y administrativo de la Unidad Educativa “Juan Carlos Matheus Pozo”, con el fin de mejorar las condiciones laborales y el bienestar institucional.	Para la investigación se utilizó un enfoque cualitativo y un diseño descriptivo-analítico. Se hicieron entrevistas, se elaboró, se analizó documentación y se realizó observación directa para identificar los principales riesgos laborales en la institución educativa.	El estudio señala la ausencia de la gestión de los riesgos laborales, lo cual evidencia la necesidad de contar con líneas de acción preventivas que se orienten a mejorar la seguridad, clima y bienestar institucional y laboral de los y las educadoras.	Media-Alta
A25	Alemán Aguayo	2025	Clima institucional y desempeño laboral de los docentes en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Tumbes, 2025	Google Scholar	Analizar la relación entre el clima institucional y el desempeño laboral de los docentes de la Escuela de Posgrado de la	Estudio con un enfoque no experimental, transversal, descriptivo-correlacional y cuantitativo. Se	Los resultados muestran que un clima institucional positivo influye en el rendimiento de los docentes, fortaleciendo su	Alta

					Universidad Nacional de Tumbes durante el año 2025.	administraron cuestionarios estructurados a los docentes para evaluar el clima institucional y su desempeño laboral.	motivación, compromiso institucional y calidad del proceso de formación a nivel de posgrado.	
A26	Cueva Villamarín	2024	Importancia de la Comunicación Interna en el Plan Estratégico de Comunicación de Instituciones Públicas en el Ecuador: Revisión bibliográfica.	Redalyc	Evaluar el valor de la comunicación interna como un componente estratégico en los planes de comunicación de las instituciones públicas en Ecuador.	Investigación cualitativa de tipo documental y un diseño de revisión bibliográfica. Se revisaron artículos científicos, informes institucionales y normativas relacionadas con las comunicaciones internas en el sector público.	La revisión muestra que una comunicación interna efectiva fortalece las relaciones laborales y mejora el clima organizacional, al mismo tiempo que aumenta la participación de los empleados en los procesos institucionales, contribuyendo así a una gestión pública más efectiva.	Muy Alta

A27	Moreno, Sumba & Villafuerte	2022	Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador	Redalyc	Determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de las MIPYMES en el Ecuador.	Investigación con enfoque cuantitativo, diseño no experimental, descriptivo-correlacional y de corte transversal. Se aplicaron encuestas estructuradas a trabajadores de MIPYMES para evaluar las percepciones sobre el clima organizacional y niveles de desempeño laboral.	Los resultados indican que un clima organizacional positivo impacta el desempeño laboral, facilitando la productividad, el compromiso organizacional y la estabilidad del personal en las MIPYMES ecuatorianas.	Alta
A28	Bravo & Matamoros	2024	Calidad de servicio y satisfacción del usuario en la gestión de entidades públicas del sector educativo.	Google Scholar	Analizar la relación entre la calidad del servicio y la satisfacción del usuario en la gestión de entidades públicas del sector educativo.	Estudí con un enfoque cuantitativo, no experimental, descriptivo y transversal. Se aplicaron encuestas a usuarios del	El estudio muestra que una gestión institucional eficiente y un clima organizacional favorable influyen	Media-Alta

						servicio educativo para evaluar su nivel de satisfacción y percepción de la calidad del servicio.	positivamente en la calidad del servicio educativo y la satisfacción de los usuarios.	
A29	Aguilar, Armijos, Benítez & Chamba	2025	Efecto del Clima Laboral en el Desempeño de los Servidores del Centro de Apoyo Social Municipal de Loja	SciELO	Analizar el efecto del clima laboral en el desempeño de los servidores públicos del Centro de Apoyo Social Municipal de Loja.	Investigación con enfoque cuantitativo, diseño no experimental, descriptivo-correlacional y de corte transversal. Se aplicaron cuestionarios estructurados a los servidores públicos para medir el clima laboral y el desempeño institucional.	Los resultados evidencian que un clima laboral favorable fortalece el desempeño de los servidores públicos, mejora la motivación y reduce conflictos laborales dentro de la institución municipal.	Alta
A30	Carola Quijije &	2024	El clima organizacional y su efecto en las relaciones laborales:	Google Scholar	Analizar el efecto del clima organizacional en las relaciones	El estudio utiliza método cuantitativo, con diseño no	El estudio verifica que un clima organizacional desfavorable	Alta

			caso empresa atunera Marbelize S.A.		laborales de los trabajadores de la empresa atunera Marbelize S.A.	experimental, descriptivo-correlacional y de corte transversal. Se llevaron a cabo encuestas estructuradas con los trabajadores de la empresa para evaluar el clima organizacional y las relaciones laborales.	conlleva tensiones laborales y conflictos interpersonales, además de la reducción del compromiso laboral. Un clima organizacional positivo, por el contrario, refuerza la cohesión y la estabilidad del personal.	
--	--	--	-------------------------------------	--	--	--	---	--

Nota. Elaborado por Adriana Cedeño Burgos

