



Clima laboral y la satisfacción del talento humano en entidades del sector público caso: GAD

Provincial de Cotopaxi período 2021

Velasco Olalla, Yolanda Beatriz y Quishpe Guanoluisa, Lisbeth Valeria

Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología

Centro de Posgrados

Maestría en Administración de Empresas

Artículo científico, previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas con
mención en Finanzas

Ing. Lema Cerda, Luis Alfonso

28 de noviembre del 2022

Latacunga

Clima laboral y la satisfacción del talento humano en entidades del sector público caso: GAD Provincial de Cotopaxi período 2021

Resumen

El estudio que se propone ha evidenciado diversas sustentaciones empíricas y teóricas que combinan al clima laboral y la satisfacción del empleado. Ante lo expuesto, el objetivo de la presente investigación consiste en evaluar el grado de satisfacción del clima laboral y la satisfacción del talento humano en entidades del sector público caso: GAD Provincial de Cotopaxi período 2021. La investigación tiene un enfoque de origen cuantitativo, dado que, presentó la recolección y análisis de datos numéricos y estadísticos. El alcance fue correlacional puesto que consistió en la relación de dos variables planteadas con el fin de evidenciar un aspecto afirmativo y negativo, por medio de una prognosis causal en un tiempo de corte transversal donde se realizó un levantamiento único para percibir resultados óptimos. La población de estudio fue a los trabajadores que forman parte de las oficinas del GAD. Se aplicó encuestas a 87 servidores públicos mediante un levantamiento digital. Finalmente, se encontraron expectativas y percepciones de diferentes aspectos del entorno laboral (tangible, confiabilidad, capacidad de respuesta, aseguramiento, empatía), es decir, que las brechas entre las características ambientales percibidas y esperadas ayuda a mejorar el clima laboral y la satisfacción ambiental.

Palabras clave: clima laboral, satisfacción laboral, talento humano, sector público, servidor público.

Abstract

The proposed study has evidenced various empirical and theoretical foundations that combine the work environment and employee satisfaction. Given the above, the objective of this research is to evaluate the degree of satisfaction of the work environment and the satisfaction of human talent in public sector entities, case: Provincial Decentralized Autonomous Government of Cotopaxi period 2021. The research has a quantitative origin approach, given which presented the collection and analysis of numerical and statistical data. The scope was correlational since it consisted of the relationship of two variables raised in order to demonstrate an affirmative and negative aspect, through a causal prognosis in a cross-sectional time where a single survey was

carried out to perceive optimal results. The study population was the workers who are part of the DAG offices. Surveys were applied to 87 public servants through a digital survey. Finally, expectations and perceptions of different aspects of the work environment (tangible, reliability, responsiveness, assurance, empathy) were found, that is, the gaps between the perceived and expected environmental characteristics help to improve the work environment and environmental satisfaction.

Keywords: work environment, job satisfaction, human talent, public sector, public servant.

Introducción

El estudio que se propone ha evidenciado diversas sustentaciones empíricas y teóricas que combinan al clima laboral y la satisfacción del empleado (Beltrán & Bou-Llugar, 2018). No obstante, se han mostrado divergencias en su combinación conceptual, puesto que, al clima laboral lo han catalogado en la literatura científica del talento humano como lugar de trabajo (Alvarez, 2019).

En el Ecuador, se determinó que la persona al día invierte 8 horas trabajando, es decir 40 horas a la semana, lo que a 1 año implica 1.920 horas. Por ello, el Estado ecuatoriano se comprometió a mejorar el clima laboral para obtener la excelencia en los servidores públicos (El Telégrafo, 2019), puesto que, se ha demostrado que cuando existe un buen clima laboral todo mejora, caso contrario las relaciones interpersonales y los procesos se debilitan. Un estudio previo sobre el entorno laboral saludable aplicado en los años 2013 al 2015 a 24.140 servidores públicos a través de 52 unidades prestadoras de servicio como: hospitales, escuelas, centros de rehabilitación social, unidades de policía comunitaria y centros de desarrollo infantil, reflejó el orgullo por ser servidor público como componente más alto con un 85%. En segundo lugar, se ubicó la credibilidad con 70%, lo que significó que los empleados creen en el liderazgo de quienes están dirigiendo la institución (Senescyt, 2016).

A inicios del año 2019 se aplicó encuestas a 128 instituciones y 23 empresas públicas para dar el reconocimiento a la empresa con mejor clima y gestión laboral. Entre los participantes con mayor puntuación estuvieron la Corporación del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados (COSEDE) con una puntuación del 86% y se posicionó como la institución con mejor clima laboral y entorno productivo del país. Los factores que fueron

tomados en consideración fueron el liderazgo, compromiso y entorno de trabajo (El Telégrafo, 2019).

El clima y la satisfacción laboral del capital humano son aspectos intangibles y diferenciados en organizaciones públicas y privadas, pues, (Pedraza, 2020) manifestó que el objetivo principal es el análisis de la percepción de los colaboradores y la relación del constructo ambiente laboral, desde un enfoque racional y causal.

La motivación, las teorías y su relación en el ámbito empresarial son necesidades que permiten defenderse para evitar daños en el desarrollo del clima laboral; pues, (Huilcapi, Castro, & Jácome, 2017), demostraron que la clave para generar un adecuado y agradable clima organizacional es considerar los factores motivaciones ya que tienen el objetivo de equilibrar los estados emocionales tanto de los gerentes como del personal de las organizaciones. Dejaron resultados del 53% de insatisfacción que, si afectan las relaciones interpersonales, es por ello, que plantearon la motivación como un elemento fundamental en la administración y el desarrollo de aspectos positivistas que coadyuvan en la calidad de vida y área empresarial.

Se prevé identificar en el apartado, los objetivos y metodologías aplicadas para diagnosticar en el trabajo propuesto en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Cotopaxi, que mostró deficiencias en las condiciones del clima laboral de los empleados, lo cual ha provocado insatisfacción por parte de los empleados. Entre las causas problemáticas identificadas encontramos las dificultades, como la falta comunicación entre niveles jerárquicos que ha ocasionado contratiempos al momento de responder a contingentes de la organización. La ausencia de un plan de reconocimientos ha generado que los trabajadores pierdan su motivación y limiten su liderazgo en las áreas de la empresa pública. Finalmente, la limitada formación de competencias ha hecho que los colaboradores bajen su rendimiento e incurran en pérdida de tiempo para generar la expectativa de insatisfacción. Ante lo expuesto, el objetivo de la presente investigación consiste en evaluar el grado de satisfacción del clima laboral y la satisfacción del talento humano en entidades del sector público caso: GAD Provincial de Cotopaxi período 2021.

Clima Laboral

El clima laboral se lo contextualiza dentro del ambiente organizacional, puesto que el clima se basa en macro percepciones descriptivas y cualidades del área de trabajo. Según, (Bordas, 2017)

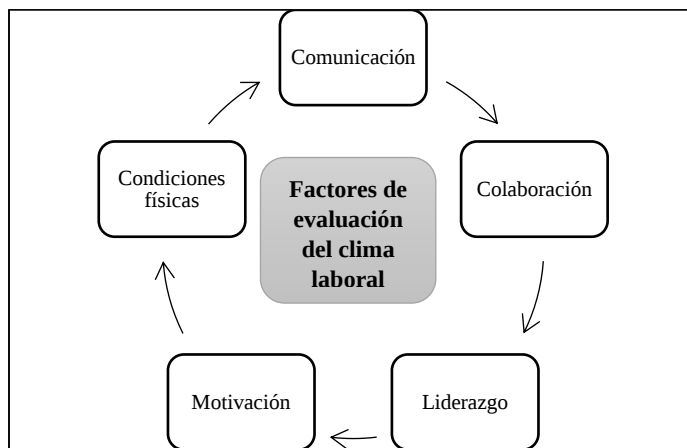
menciona que el clima prevalece en toda la institución, sin embargo, algunas entidades tienen una cultura deplorable en cuestión al aprendizaje común de valores y principios que son arraigados por divergencias de individuos. Es por ello, que existe la necesidad de la búsqueda de satisfacción laboral que permita mejorar la productividad y el éxito a largo plazo.

El clima laboral se ha transformado en un indicador primordial en el impacto del proceso evolutivo de las organizaciones (Almada, 2021). En este sentido, se encuentran aspectos tanto positivos como negativos. Dado que, un clima laboral satisfactorio propicia logros, desarrollo y el éxito en la gestión empresarial: la inteligencia emocional, continuidad en los planes y programas, confianza, apoyo organizacional, y forma pragmática de resolver diversas problemáticas, las mismas que facilitan el cumplimiento de estrategias y objetivos que impactan en el crecimiento humano y organizacional. Por otro lado, el estudio previo de (Pilligua & Arteaga, 2019) manifestaron que el clima laboral de impacto negativo obstruye los objetivos y el rendimiento de la productividad de las organizaciones.

Factores de evaluación del clima laboral

En el clima laboral interceden factores importantes dentro de la empresa, la congruencia de cada empleado en el ámbito laboral, positivamente poseerá relación con la confianza, la permanencia, el trabajo en equipo y la concordancia entre los empleados (Chiquihuanca et al., 2022). Las organizaciones que proporcionan un clima laboral agradable consideran a sus trabajadores como colaboradores con autonomía y libertad para el desarrollo de las actividades laborales (Chiavenato, 2019).

Gráfico 1. Factores de evaluación



Comunicación

La comunicación en las organizaciones consiste en el mecanismo de emitir y receptar los mensajes por medio de un sistema abierto. Es decir que, la comunicación no debe ser exclusiva por la distribución jerárquica, mas bien debe en forma horizontal. En efecto, los colaboradores tendran una cognición del propósito que instaura la organización, las necesidades y los ganancias derivadas (Vásquez, García, & Pineda, 2019). Por medio de la comunicación permite dar a conocer aspectos importantes que influyen en las personas, puesto que cultivan la credibilidad. Es importante que los colaboradores cuenten con estilos de liderazgo y una comunicación asertiva que permita el desarrollo eficiente para cumplir objetivos a corto, media y largo plazo.

Colaboración

En la colaboración se valora el nivel de conocimiento, responsabilidad, comunicación, grado de asistencia dentro de la empresa y con los compañeros, y confianza. En este sentido, los factores mencionados son indispensables para tener un buen clima laboral, en consecuencia, se genera eficacia en las relaciones humanas dentro de la organización, que será observada por los clientes. (Rojas & Vilchez, 2018) mencionan que los empleados que cuentan con espíritu de colaboración deben formar parte de las capacitaciones, con el fin de mejorar las exigencias de los clientes.

Liderazgo

El liderazgo cuenta con teorías y enfoques que en el fondo son una transformación para la empresa u organización (Rocío Ramírez et al., 2021); el liderazgo comprende al sujeto que administra y otros que cuentan con responsabilidades en cada área o departamento. De igual forma, el nivel de liderazgo se desarrolla para el aprendizaje continuo y el logro de resultados precisos en corto plazo (Medina, 2021). El director examina la particularidad de las habilidades y destrezas de cada persona que forma parte de la organización.

Motivación

La motivación es uno de los temas centrales en las ciencias sociales, dado que juega un papel fundamental en el comportamiento organizacional. Por tal motivo, la motivación laboral se refiere a cuánto trata una persona de trabajar bien y con persistencia del esfuerzo en los entornos laborales (Rocío Ramírez et al., 2021). Del mismo modo, la motivación tolera el accionar de

varios colaboradores para obtener la satisfacción de las necesidades. Además, la motivación aplica a las conductas como a las ocupaciones más complicadas (Gallegos & López, 2018).

Condiciones físicas

Las condiciones físicas es un requisito principal que deben contar las organizaciones, puesto que los ambientes laborales deben ser idóneos para la ejecución de las tareas asignadas (Duarte et al., 2021). Es decir, que los ambientes, la disminución de ruidos, la luminaria, materiales de oficina idóneos y equipos para los trabajadores son elementos fundamentales (condiciones físicas) que todas las empresas deben ofrecer a sus colaboradores, para mejorar su productividad. Del mismo modo, los directivos dejan disposiciones apropiadas que fomentan un clima laboral notable. (Llor, Calderón, & Arias, 2017).

Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es considerada como la aglomeración de actitudes y aptitudes del individuo hacia su trabajo (Chiquihuanca et al., 2022). Eventualmente, el colaborador que se encuentre dentro de una área agradable en la empresa, que sus directores muestren conformidad con su compromiso y que lo inspiren a mejorar por medio de ascensos, forjará un deleite personal. Cabe mencionar que, la satisfacción laboral intrínseca se vuelve más importante que las recompensas extrínsecas como el dinero y la promoción (Araoz & Estrada, 2021).

Funcionalidad

La funcionalidad se la contextualiza como parte de los niveles de funcionalidad y servicio de una instalación desde una óptica de las partes interesadas con la capacidad de servicio (Rocío Ramírez et al., 2021). De tal forma que, al relacionar la oferta (capacidad de servicio) y la demanda (funcionalidad solicitada) los individuos pueden valorar de inmediato la capacidad del edificio, con el objetivo, de especificar aspectos que deben corregirse (Alvarez, 2019). Cabe destacar que, los resultados de la funcionalidad manifiestan información determinada a los directivos, en consecuencia, los aspectos de déficit se puedan cambiar para un ahorro en posteriores costos.

Evaluación de satisfacción

Se considera que la satisfacción laboral es el resultado de la evaluación de un empleado de su trabajo. Una evaluación negativa del entorno laboral conduce a la insatisfacción laboral, mientras que, una evaluación positiva conduce a la satisfacción laboral (Castro & Pacheco, 2021). Es por ello, que las empresas privadas o públicas las políticas en cuestión a salarios coadyuva a incrementar las recompensas y productividad. En este sentido, la satisfacción laboral señala que los colaboradores satisfechos desean seguir en la empresa, en cambio los insatisfechos presentan menores rendimientos y a futuro salir de la compañía (Rensso Ramírez & Cobeñas, 2022).

En el estudio de (Saad & Hasanein, 2018) han enmarcado delimitaciones en las empresas donde han efectuado en función a sus obligaciones, dado que admiten patrocinar técnicas de satisfacción, sin intervención del aspecto integral en referencia al ámbito empresarial del rendimiento laboral. Las variables del clima y la satisfacción laboral tienen estrecha relación con la comodidad de los individuos en su área y con aptitud laboral, de modo que, existen aspectos positivos como negativos al beneficiar el desempeño de los trabajadores.

Por parte de (Ramos & Aguilar, 2021) manifiestan que los factores satisfacción y clima laboral son de carácter psicológico los cuales juegan un papel determinante en la satisfacción y rendimiento laboral del trabajador. Por otra parte, las investigaciones referentes al confort térmico han delimitado la percepción del microclima, clima externo y situaciones físicas del lugar laboral que modifican aspectos psicológicos que denota un rendimiento laboral bajo.

Modelo SERVQUAL

En el modelo SERVQUAL se valora la expectativa de calidad del servicio de los clientes internos y externos (González et al., 2021). Además, En SERVQUAL, la calidad percibida está representada por la diferencia en las puntuaciones entre la calificación de percepción y la calificación de expectativa. Sin embargo, las propuestas del estudio contienen los predictores de la calidad del servicio. A si mismo, utilizan un análisis de regresión lineal, comparación del número de predictores de las medidas de brecha, las de percepción y los modelos de regresión (Ayay, Gonzáles, Ramirez, & Palomino, 2021).

En el aspecto del entorno físico los colaboradores que conviven en un ambiente laboral tienen experiencias acumuladas durante períodos más largos. Por lo tanto, la calidad deseada en otros entornos laborales pueden ser las normas institucionales que los empleados pueden no esperar la

misma calidad en su propio lugar de trabajo. En consecuencia, las personas residen a diario en su lugar de trabajo y conocen algunas limitaciones ambientales físicas. Es decir que, los colaboradores de oficina tienen experticia y expectativas establecidas dentro del entorno físico de sus viviendas (Herrera, Coba, & Rodríguez, 2021). No obstante, en la búsqueda de información se presenta frecuentemente relación con el medio físico.

Además, es fundamental la indagación entre las características de la satisfacción del talento humano y el clima laboral observado.

H1. Las medidas de brecha entre las características ambientales percibidas y las características ambientales esperadas son predictores más fuertes para explicar la satisfacción ambiental y la satisfacción laboral que las medidas basadas en la percepción.

H2. La satisfacción con el entorno físico se relaciona positivamente con la satisfacción laboral.

Metodología

La investigación tiene un enfoque de origen cuantitativo, dado que, presentó la recolección y análisis de datos numéricos y estadísticos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). El propósito fue determinar las valoraciones objetivas de datos obtenidos en la encuesta virtual. Además, este enfoque ayudará a comprobar los aspectos hipotéticos de las variables de estudio de clima laboral y satisfacción del empleado en la entidad de estudio del sector público del GAD provincial de Cotopaxi en el período 2021.

Alcance correlacional

El alcance fue correlacional puesto que consistió en la relación de dos variables planteadas con el fin de evidenciar un aspecto afirmativo y negativo, por medio de una prognosis causal en un tiempo de corte transversal donde se realizó un levantamiento único para percibir resultados óptimos. La variable independiente y dependiente de la investigación determinan orígenes de afectación en el área de estudio (González, Gallardo, & Chávez, 2020). Las principales limitaciones difieren del clima organizacional apto en el sector público del GAD provincial de Cotopaxi.

Participantes

La población de estudio fue a los trabajadores que forman parte de las oficinas del sector público del GAD de la provincia de Cotopaxi. Se aplicó encuestas a 87 servidores públicos mediante un levantamiento digital. En la investigación se empleó un muestreo no probabilístico, dado que, la población es pequeña y es seleccionada en muestras basadas en un juicio subjetivo por parte de los integrantes que conforman la investigación (Mendoza & Ramírez, 2020).

Métodos de análisis de datos

La investigación comprende un diseño factorial que delimitó los cinco componentes que consistió en encontrar características de expectativa y percepción en cuestión a las variables (Schettini & Cortazzo, 2015). Por medio de la validación del instrumento se analizó estadísticas descriptivas donde se evidenció indicadores, expectativas, percepciones, media y desviación de cada una. Además, se identificó la prueba KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett, para separar los componentes, por medio de la varianza total explicada, se efectuó el análisis de 5 componentes; tangible, aseguramiento, empatía, capacidad de respuesta y confiabilidad.

Por medio del gráfico de sedimentación se definió la pendiente donde pierde su inclinación en el número de componentes y autovalores, en el análisis de componentes rotados de expectativa y percepción por medio del método Varimax con normalización Kaiser, se extrajo los componentes que tienen altas cargas, dado que la regla es almacenar los números mayores a la unidad para el correspondiente análisis (Schettini & Cortazzo, 2015). Al igual que, el gráfico de componentes en espacio rotado se encontró en que cuadrante tienen estrecha relación.

Análisis factorial

El modelo es en función del artículo (Lee, 2006) que instauran variables y componentes ya validados para la aplicación del diseño del instrumento. Para ello, se miden expectativas y percepciones dentro de los aspectos ambientales físicos del entorno laboral, fundamentadas por la investigación de Parasuruman et al., (1988). En expectativas presentó cinco componentes (tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, aseguramiento, empatía) y en percepción seis componentes (tangible, confiabilidad, capacidad de respuesta, aseguramiento, empatía, competencia).

Diseño del Instrumento

Se efectuó una encuesta digital a 87 servidores públicos en los tres departamentos; gerencial, administrativo y operativo. Se ubicaron en el instrumento dos dimensiones de investigación expectativas del ambiente físico y percepciones del ambiente físico. Para ello, cada dimensión consta de veinte preguntas y se utilizó la escala de Likert con sus respectivas codificaciones (1= Totalmente en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3=Algo en desacuerdo 4=De acuerdo y 5= Totalmente de acuerdo).

Cabe destacar, que la encuesta presentó preguntas socio-demográficas con una óptica de aspecto general (edad, escolaridad, departamento que se desempeña y salario que percibe) con el propósito de considerar planteamientos que implican el análisis para optimizar la comunidad de estudio. Consecutivamente, se aplicó una herramienta que permitió un proceso de análisis de datos veraz como fue el software estadístico SPSS.

Resultados

Tabla 1. *Confiabilidad del instrumento*

	Alfa de Cronbach	N de elementos
Expectativa	0,902	20
Percepción	0,851	20
Alfa Global	0,902	40

La validación del instrumento fue aplicada mediante el coeficiente de fiabilidad Alfa de Cronbach, el cual permitió mediar la fiabilidad y el número de elementos de la encuesta los mismos que se encuentran correlacionados (Soler Cárdenas & Soler Pons, 2012). Se aplicó una encuesta a 87 servidores públicos pertenecientes al GAD Provincial de Cotopaxi. Donde se encontró que el coeficiente de expectativa es de 0,902 del número de elementos de 20 y la percepción de 0,851 de 20 números de elementos, y el alfa global de 0,902 es decir que, presenta un grado alto de confiabilidad en el instrumento aplicado.

Tabla 2. Perfil Socio-demográfico

Variable	Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Media
Edad	18 a 23 años	1	1,6	3,59
	24 a 30 años	6	9,8	
	31 a 35 años	21	34,4	
	36 a 40 años	22	36,1	
	Mayor a 41 años	11	18,0	
Escolaridad	Secundaria	6	9,8	3,15
	Educación Superior	40	65,6	
	Posgrado	15	24,6	
Salario	\$425 - \$600	6	9,8	2,95
	\$601 - \$800	13	21,3	
	\$801 - \$1000	20	32,8	
	Más de \$1000	22	36,1	
Departamento	Gerencial	7	11,5	2,13
	Administrativo	39	63,9	
	Operativo	15	24,6	

Nota: Los datos derivados son del análisis del software estadístico SPSS.

En el perfil socio demográfico se analizó cuatro variables (edad, escolaridad, salario y departamento al que pertenece). En la variable edad se evidenció cinco descripciones, en el cual 36,1% se direcciona en el rango de edad de 36 a 40 años de edad, el 34,1% equivale a 31 a 35 años, el 18% se asoció a las personas mayores de 41 años, en cambio el rango de edad de 24 a 30 años (9,8%) y de 18 a 23 años corresponden a porcentajes menores. La escolaridad comprende tres descripciones, en el cual la educación superior (65,6%) se evidenció con el mayor grado de porcentualidad, el posgrado dejo un margen del 24,6%, no obstante, la secundaria se mostró con el menor grado del 9,8%.

Como se aplicó la encuesta dentro de una entidad pública en referencia a los salarios se identificó que el 36,1% comprende a más de \$1000, el 32,8% a \$801 - \$ 1000, el 21,3% a \$601 - \$800 y el 9,8\$ equivale al rango de \$425 - \$600. En la variable del departamento que se desempeña se encontraron tres secciones, el cual el departamento administrativo (63,9%) es el mayor grado de porcentaje, el área operativa corresponde al 24,6% y el área gerencial equivale al 11,5%.

Validación del instrumento

Tabla 3. Estadísticos Descriptivos

Indicadores	Expectativa		Percepción	
	Media	Desviación	Media	Desviación
Mi lugar de trabajo está lo suficientemente abierto para ver a mis colegas trabajando.	3,90	1,060	3,61	1,201
Mi lugar de trabajo proporciona un entorno tranquilo para que pueda concentrarme en mi trabajo.	3,98	0,785	4,23	0,739
Mis muebles son lo suficientemente flexibles para ajustar y reorganizar mi espacio de trabajo	3,64	1,001	3,97	0,894
Soy capaz de controlar el contacto social con los que me rodean.	4,23	0,643	3,95	0,825
Tengo reuniones informales e improvisadas en mi estación de trabajo privada.	3,31	1,218	3,44	1,177
La calidad de mi equipo es más que suficiente para trabajar con eficacia	3,89	0,950	4,08	0,843
Mi lugar de trabajo tiene funciones polivalentes para reuniones informales e instantáneas	3,18	1,232	3,44	1,162
Puedo personalizar mi espacio de trabajo	3,77	0,990	3,92	0,759
Puedo controlar la temperatura o el flujo de aire en mi oficina	3,39	1,215	4,21	0,710
Mi ambiente de trabajo es tranquilo	3,98	0,785	4,43	0,590
Soy capaz de determinar la organización/apariencia de mi área de trabajo	4,00	0,753	4,23	0,668
Puede acceder fácilmente desde la estación de trabajo de mi colega	3,84	0,986	3,36	1,111
Mi estación de trabajo está sobre equipada para mis necesidades típicas	3,38	1,067	3,87	0,846
En general, mi espacio de trabajo es flexible	3,97	0,752	4,21	0,710
Mis muebles son un sistema fijo	3,67	1,044	3,75	0,907
Mi estación de trabajo es grande.	3,57	0,974	4,08	0,802
Soy capaz de tener un tiempo tranquilo y sin molestias a solas.	3,54	1,042	4,13	0,785

Indicadores	Expectativa		Percepción	
	Media	Desviación	Media	Desviación
Mi área de trabajo tiene muchas distracciones visuales	3,20	1,352	2,79	1,496
Tengo amplio espacio de almacenamiento en mi área de trabajo.	3,43	1,271	3,95	0,939
Puedo controlar el nivel de iluminación en mi estación de trabajo	3,23	1,322	3,93	1,093

En la aplicación se localizó 20 indicadores por cada dimensión (expectativa y percepción) los mismos que se evidenciaron en el indicador mi lugar de trabajo está lo suficientemente abierto para ver a mis colegas trabajando como expectativa de una media de 3,90 y la media de percepción es de 3,61. El indicador *mi lugar de trabajo proporciona un entorno tranquilo para que se concentre en el trabajo*, enmarca la expectativa de una media de 3,98 y la media de percepción es de 4,23. En el indicador *mis muebles son flexibles para ajustar y reorganizar mi espacio de trabajo*, con una media de expectativa de 3,64 y en percepción con una media de 3,97. El indicador *soy capaz de controlar el contacto social con los que me rodean* como expectativa de una media de 4,23 y en perspectiva de media de 3,95.

En el indicador *tengo reuniones informales e improvisadas en mi estación de trabajo privada*, se identificó que la media de expectativa es de 3,31 y la media de percepción es de 3,44. El indicador *la calidad de mi equipo es más que suficiente para trabajar con eficacia* con una media de expectativa de 3,89 y por parte de la media de percepción de 4,08. El indicador *mi lugar de trabajo tiene funciones polivalentes para reuniones informales e instantáneas* con la media de expectativa de 3,18 y la media de percepción de 3,44. El indicador *puedo personalizar mi espacio de trabajo* enmarca una media de expectativa de 3,77 en percepción una media de 3,92. En el indicador *puedo controlar la temperatura o el flujo de aire en mi oficina*, deja media de expectativa de 3,39 y una media de percepción de 4,21.

El indicador *mi ambiente de trabajo es tranquilo*, se manifiesta con una media de expectativa de 3,98 y una media de percepción de 4,43. En el indicador *es capaz de determinar la organización/apariencia de mi área de trabajo* tiene como media de expectativa de 4,00 y la media de percepción de 4,23. El indicador *accede fácilmente desde la estación de trabajo de su colega* se establece una media de expectativa de 3,84 y la media de percepción de 3,36. El

indicador *la estación de trabajo está sobre equipada para las necesidades típicas* en la expectativa de media de 3,38 y la percepción de media de 3,87. El indicador *el espacio de trabajo es flexible* indica una media de expectativa de 3,97 y una media de percepción de 4,21. Por parte del indicador *los muebles son un sistema fijo* se encontró una media de expectativa de 3,67 y una media de percepción de 3,75.

El indicador *la estación de trabajo es grande* presentó una media de expectativa de 3,57 y una media de percepción de 4,08. En referencia al indicador *es capaz de tener un tiempo tranquilo y sin molestias a solas* enmarca una media de expectativa de 3,54 y la media de percepción de 4,13. El indicador *el área de trabajo tiene muchas distracciones visuales* se identificó una media de expectativa de 3,20 y una media de percepción de 2,79. En el indicador *tiene un amplio espacio de almacenamiento en el área de trabajo* se evidenció una media de expectativa de 3,43 y una media de percepción de 3,95. Por parte del indicador *puede controlar el nivel de iluminación en la estación de trabajo* se evidenció en expectativa con una media de 3,23 y en percepción con una media de 3,93.

Análisis factorial exploratorio

Tabla 4. Prueba de KMO y Bartlett Expectativa

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo			0,785
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado		631,464
	Gl		190

Tabla 5. Prueba de KMO y Bartlett Percepción

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo			0,753
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado		518,555
	gl		190
	Sig.		0,000

Tabla 6 Matriz de varianza total explicada Expectativa

Componente	Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado

Tangible	4,285	21,423	21,423
Confiabilidad	3,565	17,823	39,246
Capacidad de respuesta	2,043	10,214	49,460
Aseguramiento	1,795	8,977	58,437
Empatía	1,718	8,588	67,025

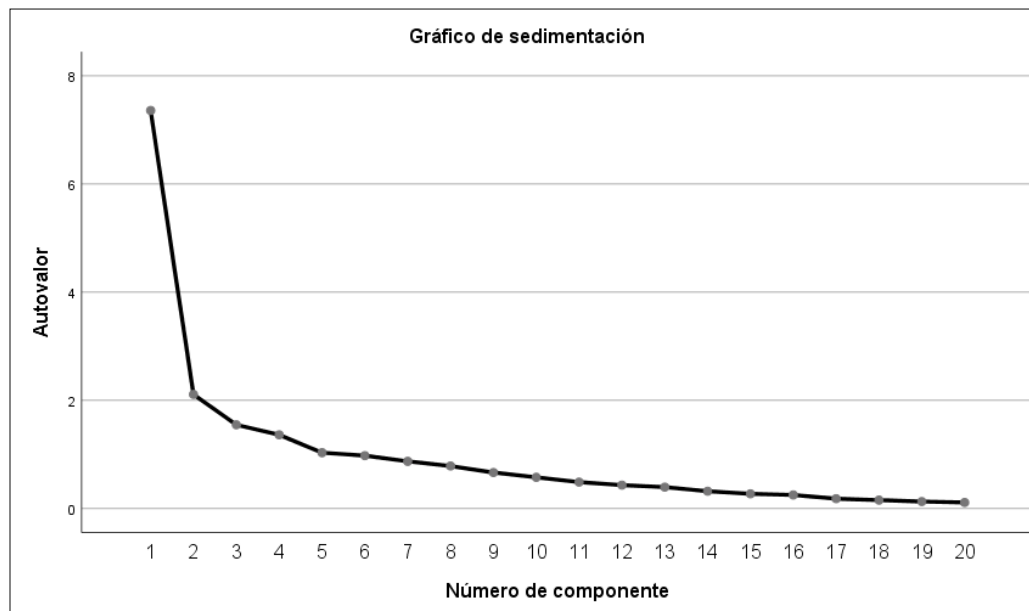
La matriz de varianza total consistente en el número de componentes extraídos por medio de la explicación de porcentajes de la varianza de los datos total. Los componentes extraídos son: tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, aseguramiento y empatía, los mismos que manifestaron el 67,025% de la varianza total. Es decir, los 5 componentes mostraron autovalores mayores a 1 es por ello que, permitió la relación de los componentes antes mencionados.

Tabla 7. *Matriz de varianza total explicada Percepción*

Componente	Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado
Tangible	3,870	19,348	19,348
Confiabilidad	3,269	16,347	35,695
Capacidad de respuesta	2,027	10,133	45,828
Aseguramiento	1,905	9,524	55,352
Empatía	1,568	7,841	63,193
Competencia	1,249	6,246	69,439

Por parte de la matriz de varianza total explicada de percepción se extrajeron la suma de cargas al cuadrado de la rotación. Los componentes son: *tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, aseguramiento, empatía y competencia*, los mismos que manifestaron el 69,439% de la varianza total. Los 6 componentes revelaron autovalores >1 puesto que consintió en relacionarse.

Gráfico 2. Sedimentación



En la segmentación con 20 indicadores, se demostró que la pendiente pierde su inclinación desde el sexto autovalor, para ello se separó los 5 componentes, los mismos que suman la variación mayor de 67,025% de la varianza total de los datos.

Tabla 8. Matriz de Componente Rotado Expectativa

	Tangible	Confiabilidad	Componente Capacidad de Respuesta	Aseguramiento	Empatía
Mi lugar de trabajo está lo suficientemente abierto para ver a mis colegas trabajando.	0,049	0,217	0,163	0,739	0,059
Mi lugar de trabajo proporciona un entorno tranquilo para que pueda concentrarme en mi trabajo.	0,010	0,077	0,786	0,205	-0,013
Mis muebles son lo suficientemente flexibles para ajustar, reorganizar o reorganizar mi espacio de trabajo	0,548	-0,001	0,340	0,486	-0,127
Soy capaz de controlar el contacto social con los que me rodean.	-0,007	-0,252	0,083	0,303	0,766
Tengo reuniones informales e improvisadas en mi estación de trabajo privada.	0,139	0,848	0,199	0,082	-0,029
La calidad de mi equipo es más que suficiente para trabajar con eficacia	0,200	0,249	0,095	-0,078	0,832
Mi lugar de trabajo tiene funciones polivalentes para reuniones informales e instantáneas	0,443	0,765	0,015	0,094	0,035
Puedo personalizar mi espacio de trabajo	0,712	0,127	0,253	0,254	-0,002
Puedo controlar la temperatura o el flujo de aire en mi oficina	0,740	0,244	-0,002	-0,142	0,187

	Tangible	Confiabilidad	Componente Capacidad de Respuesta	Aseguramiento	Empatía
Mi ambiente de trabajo es tranquilo	0,220	0,125	0,665	0,108	0,146
Soy capaz de determinar la organización/apariencia de mi área de trabajo	0,686	0,054	0,195	0,132	0,249
Puede acceder fácilmente desde la estación de trabajo de mi colega	0,100	0,552	0,199	-0,040	0,203
Mi estación de trabajo está sobre equipada para mis necesidades típicas	0,450	0,617	0,049	-0,048	-0,049
En general, mi espacio de trabajo es flexible	0,417	0,010	0,137	0,636	0,279
Mis muebles son un sistema fijo	0,720	0,200	0,191	0,250	-0,046
Mi estación de trabajo es grande.	0,512	0,332	0,465	0,199	0,143
Soy capaz de tener un tiempo tranquilo y sin molestias a solas.	0,433	0,377	0,506	-0,291	0,310
Mi área de trabajo tiene muchas distracciones visuales	0,019	0,758	-0,003	0,382	-0,152
Tengo amplio espacio de almacenamiento en mi área de trabajo.	0,520	0,505	0,310	0,053	0,187
Puedo controlar el nivel de iluminación en mi estación de trabajo	0,725	0,422	-0,136	0,017	0,014

La tabla 8 evidenció los resultados del **componente 4 Aseguramiento**, del cual el *lugar de trabajo está lo suficientemente abierto para ver a los colegas trabajando* con una magnitud de 0,739. El **componente 3 Capacidad de respuesta** proporcionó un entorno tranquilo para concentrarse en el lugar de trabajo, en cambio, en menor medida se encontraron *los muebles que son suficientemente flexibles para ajustar y reorganizar el espacio de trabajo* con una magnitud de 0,340. El **componente 5 Empatía** refleja la capacidad de controlar el contacto social con los que lo rodean con magnitud de 0,766.

El **componente 2 Confiabilidad** el mismo que se presentó en mayor medida 0,848. No obstante, en menor medida se encontró la *calidad del equipo es suficiente para el trabajo con eficacia*, y 0,765 de magnitud representó que el lugar de trabajo tiene reuniones polivalentes en reuniones instantáneas. El **componente 1Tangible** controló la temperatura en la oficina (0,740), los muebles son un sistema fijo con magnitud 0,720. Personaliza el espacio de trabajo con magnitud de 0,712 y en menor medida se evidenció la apariencia del área de trabajo 0,686. El **componente de confiabilidad** presentó muchas distracciones visuales, en segundo lugar, el espacio amplio de almacenamiento y el control de iluminación presentaron una magnitud baja.

Tabla 9. Matriz de Componente Rotado Percepción

	Componente					
	Tangible	Confiabilidad	Capacidad de Respuesta	Aseguramiento	Empatía	Competencia
Mi lugar de trabajo debe ser lo suficientemente abierto para ver a mis colegas trabajando.	0,463	0,677	0,016	-0,052	0,025	-0,271
Mi lugar de trabajo debe proporcionar un entorno tranquilo para que pueda concentrarme en mi trabajo.	0,551	-0,052	-0,003	0,539	0,099	0,132
Mis muebles deben ser lo suficientemente flexibles para ajustar, reorganizar o reorganizar mi espacio de trabajo	0,064	0,074	0,068	0,850	0,006	-0,116
Debería poder controlar el contacto social con los que me rodean.	0,573	0,037	0,104	0,267	0,078	0,098
Debería poder tener reuniones informales e improvisadas en mi estación de trabajo privada.	0,181	0,808	-0,078	0,141	-0,041	0,288
La calidad de mi equipo es más que suficiente para trabajar con eficacia	0,438	0,059	0,628	-0,015	0,347	0,002
Mi lugar de trabajo debe tener funciones polivalentes para reuniones informales e instantáneas.	-0,007	0,790	0,174	0,068	0,035	0,364
Debería poder personalizar mi espacio de trabajo	0,760	0,228	0,026	0,021	-0,035	0,201
Debería poder controlar la temperatura o el flujo de aire en mi oficina.	0,824	-0,138	0,133	0,049	0,093	-0,033
Mi ambiente de trabajo debe ser tranquilo.	0,137	-0,110	-0,047	0,537	0,097	0,447
Debería poder determinar la organización/apariencia de mi área de trabajo	0,476	0,075	0,249	-0,035	0,124	0,615
Mi estación de trabajo debe estar equipada en exceso para mis necesidades típicas	0,121	0,394	0,776	0,110	-0,068	0,077
En general, mi espacio de trabajo debe ser flexible	0,198	-0,100	0,549	0,603	0,084	0,041
Mis muebles deben ser un sistema fijo	-0,035	0,070	0,137	0,025	0,851	0,267
Mi estación de trabajo debe ser grande	0,599	0,203	0,530	0,039	0,128	0,234
Debería poder tener un tiempo tranquilo y sin molestias a solas.	0,499	-0,069	0,127	0,251	0,304	0,075
Mi área de trabajo debe tener muchas distracciones visuales	-0,043	0,773	0,182	-0,182	0,134	-0,096
Debo tener amplio espacio de almacenamiento en mi área de trabajo	0,699	0,199	0,459	0,090	-0,003	-0,038

	Componente					
	Tangible	Confiabilidad	Capacidad de Respuesta	Aseguramiento	Empatía	Competencia
Puedo controlar el nivel de iluminación en mi estación de trabajo	0,363	0,154	-0,043	0,125	0,723	-0,239

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

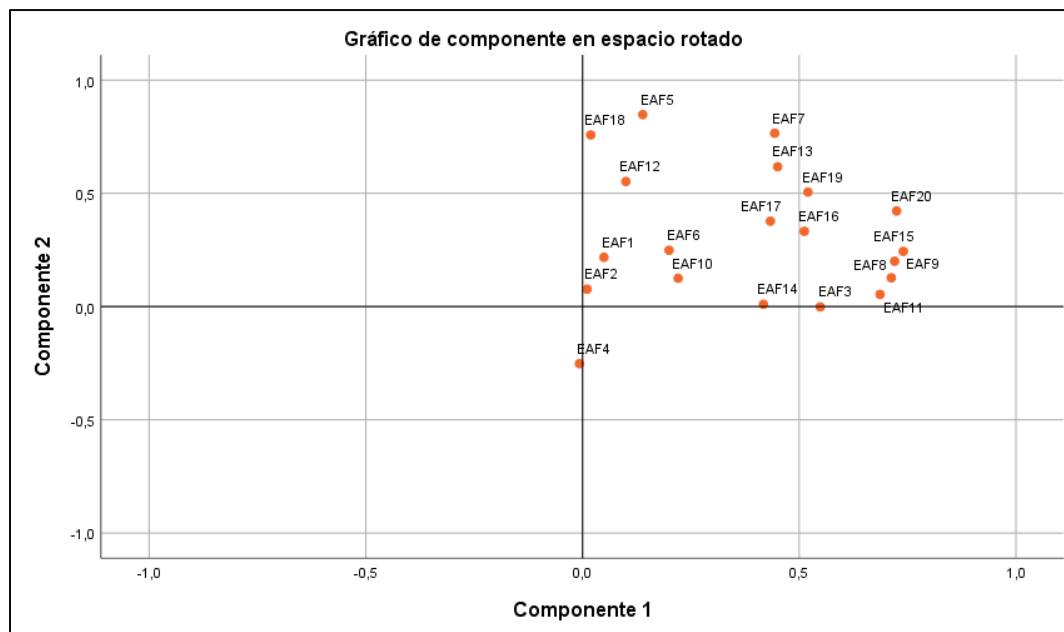
a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

La tabla 9 demostró resultados del *componente Tangible*, el mismo que el lugar de trabajo proporcionó un entorno tranquilo para la concentración con una magnitud de 0,551, en cambio, el lugar de trabajo fue lo suficientemente abierto para ver a los colegas con magnitud de 0,463. El *componente 3 Aseguramiento* da respuesta a los muebles son los suficientemente flexibles para ajustar y reorganizar el espacio de trabajo con una magnitud alta de 0,850. Por otro lado, el control del contacto social que lo rodea deja la magnitud de 0,267. El *componente 2 refiere a Confiabilidad* donde las reuniones informales e improvisadas en el lugar de trabajo (0,808) se encontró en gran media, seguido a ello, el lugar de trabajo tiene funciones polivalentes con magnitud de 0,790 y en menor medida se encontró la calidad de equipo que trabajó con eficacia.

El *componente tangible* controló la temperatura en la oficina 0,824, en cambio, 0,765 de magnitud representó personalizar el espacio de trabajo. El *componente 6 Competencia* determinó la apariencia de la organización, y 0,447 de magnitud representó en menor medida al ambiente de trabajo es tranquilo. El *componente 3 Capacidad* de respuesta presentó a estación de trabajo está equipada con magnitud de 0,776, El espacio de trabajo es flexible 0,549. El *componente Empatía* los muebles son un sistema fijo con magnitud de 0,851, tienen tiempo tranquilo y sin molestias 0,304, el espacio de trabajo es grande y presenta muchas distracciones visuales con magnitud bajas.

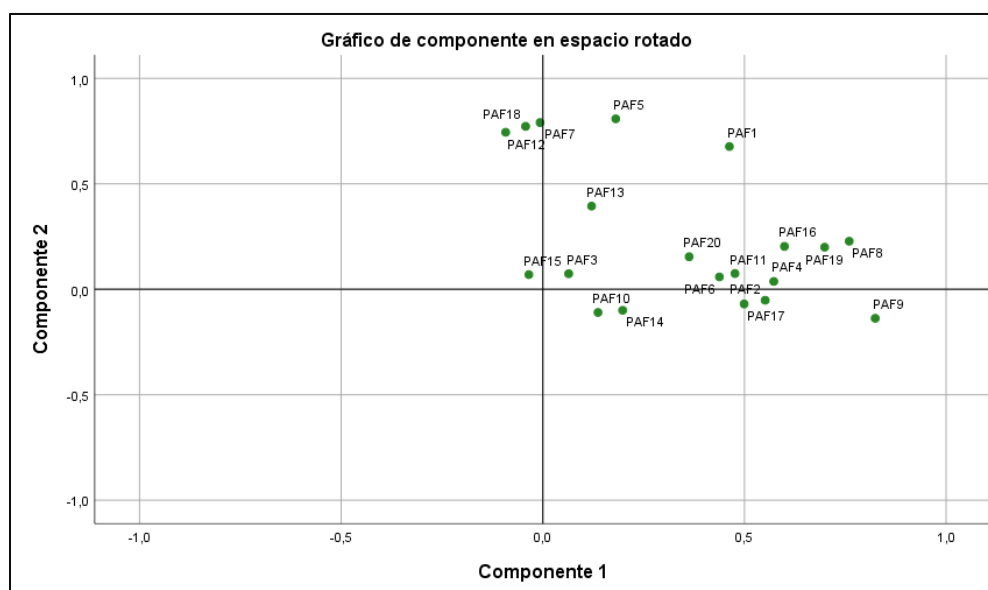
El *componente tangible* tiene amplio espacio de almacenamiento con magnitud de 0,699 y 0,363 de magnitud representó el control del nivel de iluminación.

Gráfico 3. Componentes en espacio rotado Expectativa



Mostró aspectos de gran relevancia en el *componente Expectativas* del ambiente físico (EAF). Como se evidenció en el primer cuadrante se identificaron la gran mayoría de indicadores tienen estrecha relación y una cercanía a 1.0. No obstante, EAF4 (Soy capaz de controlar el contacto social con los que me rodean) se encontró en el tercer cuadrante con menor medida.

Gráfico 4. Componentes en espacio rotado Percepción



Por parte del *componente de percepción* de ambiente físico (PAF) se evidenció una gran significancia puesto que en el primer cuadrante se encontró la gran mayoría de indicadores que tienen estrecha relación y más cercanos al 1.0. En el segundo cuadrante se encontraron PAF7, PAF 12, PAF 18 Y PAF15. En cambio, en el cuarto cuadrante se identificó a los indicadores PAF10 y PAF14 son $<0,5$. PAF2 se encontró en 0,5, PAF17 y PAF9 son relativamente bajos $<1,0$.

Discusión

El clima laboral y la satisfacción del talento humano en el GAD Provincial de Cotopaxi son ejes fundamentales que deben primar en toda entidad pública, dado que los cinco componentes: tangible, confiabilidad, capacidad de respuesta, aseguramiento y empatía; sobresalen en el sector público. Se eligió una muestra de 87 servidores públicos (mujeres y hombres mayores de 18 años) quienes evaluaron una encuesta digital de 44 ítems. En el estudio investigativo se diseñó dos variables clima laboral y satisfacción, en la descripción estadística se reflejó la expectativa con un promedio de varianza de $p= S^2= 1,084$, y por parte de la percepción con un promedio de varianza de $p= S^2= 0,882$. Lo cual reveló que la mayor variabilidad de los dos componentes (expectativa, percepción) reflejó que tiene muchas distracciones visuales.

En relación a la investigación de (Córdova, 2016) planteó que para la disminución de los distractores visuales (celulares) cada entidad es la encargada de concientizar a los colaboradores para que disminuyan los accidentes. Además, con la disminución de los distractores optimizarían el malestar por parte de los clientes externos que visitan el GAD ya que la entidad pública es la encargada de regular y dar seguimiento. Las distracciones visuales son comportamientos adversos que cada uno de los servidores públicos deben controlar. En efecto, mejorarían la calidad de tiempo en actividades en beneficio de la institución.

Conclusiones

En la investigación se encontraron expectativas y percepciones de diferentes aspectos del entorno laboral (tangible, confiabilidad, capacidad de respuesta, aseguramiento, empatía), es decir, que las brechas entre las características ambientales percibidas y esperadas ayuda a mejorar el clima

laboral y la satisfacción ambiental. Es por ello, que se cumplió con el objetivo de estudio gracias a la conducta favorable de los servidores públicos.

Se evidenciaron pocas limitaciones en cuestión a las expectativas de la capacidad de controlar el contacto social con las personas que los rodean, puesto que existen momentos de conversación en el área laboral que animan de forma positiva en el rendimiento y sentido de satisfacción. No obstante, cada colaborador tiene su carácter y la contingencia de atención a los usuarios o adversidades que se presentan en el ámbito laboral, en consecuencia, limitan la capacidad de controlar las emociones (enfado, nervios, confundido, impaciente, gruñón, triste).

Cada servidor público cuenta con pausas activas, de ellos depende el tiempo mínimo de diez minutos. Sin embargo, los individuos no deben presentar distracciones visuales (celular) en prolongadas horas de tiempo. Para ello, es recomendable como futura línea de investigación el impacto de las distracciones visuales que perturban en las actividades de los y como afecta en el cumplimiento de su gestión.

Referencias

- Alvarez, J. (2019). El Servicio, Factor esencial en las funcionalidades humanas. *Tesis de posgrado*.
- Almada, L. (2021). Clima organizacional en la Facultad de Derecho de la UNP, según los estudiantes. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 204–211.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.220
- Araoz, E., & Estrada, N. (2021). Satisfacción laboral y compromiso organizacional en docentes de la Amazonía peruana. *Educação & Formação*, 6(1).
- Ayay, T., Gonzáles, J., Ramirez, R., & Palomino, G. (2021). Calidad de servicio en las organizaciones de Latinoamérica. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 5(2).
- Beltrán, I., & Bou-Llugar, J. (2018). Examining the intermediate role of employee abilities, motivation and opportunities to participate in the relationship between HR bundles and employee performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 21(2), 99-110.
- Bordas, M. (2017). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: UNED.
- Castro, G., & Pacheco, H. (2021). Evaluación de factores de riesgos laborales en el Hospital Básico Israel Quintero Paredes del Cantón Paján para mitigar los impactos en el personal. *Polo del Conocimiento*, 6(12), 872-884.
- Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento humano* (quinta ed.). México: Mc Graw Hill Educación.

- Córdova, G. (2016). Uso de celulares en los centros de trabajo. Cero accidentes. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*.
- Chiquihuanca, N., Fernández, M., Lecca, L., Estrada, S., Morales, A., Herrera, M., & Campoverde, G. (2022). Clima organizacional en una institución escolar de Perú. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, 4(6), 11.
- Duarte, M., Mávida, M., & Moncayo, L. (2021). DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA UNA PYME COMERCIALIZADORA DE NAVOJOA, SONORA. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera*, 14(36), 1–17.
- El Telégrafo. (22 de Mayo de 2019). 128 instituciones y 23 empresas públicas conocen su índice de clima laboral. *El Telégrafo*, págs. <https://www2.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/empresas-publicas-clima-laboral>.
- Gallegos, Z., & López, J. (2018). Motivación laboral y desempeño docente en la Facultad de Educación de la UNA-Puno. *Revista de Investigaciones de la Escuela de Posgrado de la UNA PUNO*, 7(2), 592-597.
- Gonzáles, J., Gallardo, M., & Chávez, M. (2020). Formulación de los objetivos específicos desde el alcance correlacional en trabajos de investigación. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), pp. 237-247.
- González, J., Ramirez, R., Teófilo, N., & Palomino, G. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1157–1170. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318
- Guerrero, M., Manosalvas, C., Salvador, C., Carhuancha, I., Maino, A., & Silva, D. (2021). La mediación de la satisfacción laboral en la relación del estilo de liderazgo y el compromiso organizacional. *Apuntes Universitarios*, 11(1), 234-265.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (sexta ed.). México: MC Graw Hill Education.
- Herrera, S., Coba, S., & Rodríguez, A. (2021). Cultura organizacional para manejo y prevención de riesgos laborales en una institución educativa, Quito-Ecuador. *Revista Ñeque*, 4(10), 157-169.
- Huilcapi, M., Castro, G., & Jácome, G. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 3(2), 311-333.
- Lee, S. (2006). Expectations of employees toward the workplace and environmental satisfaction. *Facilities*, 24(9), pp. 343-353.
- Loor, A., Calderón, J., & Arias, A. (2017). Factores que determinan la satisfacción del socio con respecto al servicio en una Cooperativa de Ahorro y Crédito de Manabí. *Revista Ciencia UNEMI*, 10(25), 36-44.
- Medina, I. (2021). El liderazgo colectivo en la educación, la ruta del cambio desde la perspectiva latinoamericana. *Observatorio de las Ciencias Sociales en Iberoamérica*, 1(4).

- Mendoza, Á., & Ramírez, J. (2020). *Aprendiendo metodología de la investigación*. Guayaquil: Grupo Compás.
- Mendoza, R. (2015). Insatisfacción laboral como predictor del ausentismo en un hospital público. *Revista médica de Chile*, 143(8), 1028-1033.
- Parasuruman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), pp. 12-40.
- Pedraza, N. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30(76).
- Pilligua, C., & Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XVI(28).
- Ramírez, Rensso, & Cobeñas, C. (2022). Clima organizacional en las instituciones gubernamentales. *Ñeque Revista de Investigación En Ciencias Administrativas y Sociales*, 5(11), 37–47.
- Ramírez, Rocío, Ruiza, C., Gonzáles, J., Terán, N., Cáceres, J., & Palomino, G. (2021). Clima organizacional en los gobiernos locales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1198–1208. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.321
- Ramos, C., & Aguilar, J. (2021). La Gestión del Talento Humano para un Rendimiento Laboral Efectivo. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(11), 742-761.
- Rojas, R., & Vilchez, S. (2018). Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud sagrado corazón de Jesús-Lima, enero 2018 . *tesis de posgrado*.
- Saad, G., & Hasanein, A. (2018). Impact of Herzberg ' s Theory on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Egyptian Hotels : Frontline Employees-Case Study. *Egyptian Journal of Tourism Studies*, 17(1), 1-18.
- Schettini, P., & Cortazzo, I. (2015). *Análisis de datos cualitativos en la investigación social*. Editorial de la Universidad Nacional de la Plata (EDULP).
- Senescyt. (2016). *El Estado trabaja por mejorar el clima laboral de las entidades públicas*. Obtenido de Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación: <https://www.educacionsuperior.gob.ec/el-estado-trabaja-por-mejorar-el-clima-laboral-de-las-entidades-publicas/>
- Soler Cárdenas, S., & Soler Pons, L. (2012). Usos del coeficiente alfa de Cronbach en el análisis de instrumentos escritos. *Revista Médica Electrónica*, 34(1), pp.01-06.
- Vásquez, P., García, L., & Pineda, P. (2019). Comunicación interna y crisis reputacional. El caso de la Universidad Rey Juan Carlos. *Latina de comunicación social*(74), 1748-1760.