



REPÚBLICA DEL ECUADOR

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

FACULTAD DE POSGRADOS

**ARTÍCULOS PROFESIONALES DE ALTO NIVEL
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

**MAGÍSTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO CON MENCIÓN EN
DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MODALIDAD EN LÍNEA**

TEMA:

**Employee Experience Como Modelo De Intervención Del Clima
Organizacional: Caso Sucumbíos Solidario, Ecuador**

Autores:

**Richard Xavier Romero Alverca
Ana Karen Cruz Diaz**

Tutor:

Mg. Daniel Andres Angulo Valdez

Milagro, 2026

Resumen

El presente estudio analiza el enfoque de Employee Experience (EX) como modelo de intervención para la transformación del clima organizacional en una entidad pública ecuatoriana, tomando como caso de estudio el Área de Programas y Proyectos de Sucumbíos Solidario. La investigación, de enfoque cuantitativo, alcance descriptivo-correlacional y diseño no experimental transversal, se aplicó a una muestra de 20 colaboradores mediante un cuestionario tipo Likert que evaluó dimensiones de EX, clima organizacional y calidad del servicio. Los resultados evidencian correlaciones fuertes y significativas: liderazgo-comunicación ($r=0.82$), reconocimiento-motivación ($r=0.71$) y motivación-disposición al servicio ($r=0.72$). Aunque se identificaron fortalezas en comunicación abierta (75%) y desarrollo profesional (70%), el reconocimiento laboral emergió como un área crítica (45% de neutralidad). Se concluye que el fortalecimiento de las prácticas de reconocimiento y un liderazgo orientado al crecimiento constituyen estrategias prioritarias para mejorar el clima organizacional y, en consecuencia, la calidad del servicio público.

Palabras clave: Employee experience, clima organizacional, calidad del servicio, sector público, Ecuador.

Abstract

This study analyzes the Employee Experience (EX) approach as an intervention model for the transformation of organizational climate in an Ecuadorian public entity, taking the Programs and Projects Area of Sucumbíos Solidario as a case study. The research, with a quantitative approach, descriptive-correlational scope, and non-experimental cross-sectional design, was applied to a sample of 20 employees using a Likert-type questionnaire that assessed dimensions of EX, organizational climate, and service quality. The results show strong and significant correlations: leadership-communication ($r=0.82$), recognition-motivation ($r=0.71$), and motivation-service disposition ($r=0.72$). Although strengths were identified in open communication (75%) and professional development (70%), work recognition emerged as a critical area (45% neutrality). It is concluded that strengthening recognition practices and growth-oriented leadership constitute priority strategies to improve the organizational climate and, consequently, the quality of public service.

Keywords: Employee experience, organizational climate, service quality, public sector, Ecuador.

Riassunto

Il presente studio analizza l'approccio dell'Employee Experience (EX) come modello di intervento per la trasformazione del clima organizzativo in un ente pubblico ecuadoriano, prendendo come caso di studio l'Area Programmi e Progetti di Sucumbíos Solidario. La ricerca, di approccio quantitativo, con portata descrittivo-correlazionale e disegno non sperimentale trasversale, è stata applicata a un campione di 20 collaboratori mediante un questionario di tipo Likert che ha valutato le dimensioni di EX, il clima organizzativo e la qualità del servizio.

I risultati evidenziano correlazioni forti e significative: leadership-comunicazione ($r=0,82$), riconoscimento-motivazione ($r=0,71$) e motivazione-disponibilità al servizio ($r=0,72$). Sebbene siano state identificate punti di forza nella comunicazione aperta (75%) e nello sviluppo professionale (70%), il riconoscimento lavorativo emerge come un'area critica (45% di neutralità).

Si conclude che il rafforzamento delle pratiche di riconoscimento e una leadership orientata alla crescita costituiscono strategie prioritarie per migliorare il clima organizzativo e, di conseguenza, la qualità del servizio pubblico.

Parole chiave: Employee experience, clima organizzativo, qualità del servizio, settore pubblico, Ecuador.

Introducción

En la gestión pública actual, fortalecer la eficiencia interna y la calidad del servicio es un desafío permanente. Un factor determinante es el clima organizacional, definido como las percepciones de los colaboradores sobre su ambiente laboral, las cuales influyen en su satisfacción, compromiso y desempeño (Miranda Jara, 2025). En el sector público latinoamericano, factores como la motivación, la comunicación y la justicia impactan directamente en la productividad y la atención al usuario («Clima organizacional en el sector público Latinoamericano», 2021).

En este contexto, el enfoque de Employee Experience (EX) —la suma de interacciones y percepciones del empleado a lo largo de su relación con la organización— ha emergido como una perspectiva estratégica vinculada al bienestar, el compromiso y la cultura organizacional (Andrés-Reina et al., 2024a; 2024b). En Sucumbíos Solidario, particularmente en su Área de

Programas y Proyectos, se evidencian posibles debilidades en el clima organizacional —como limitaciones en la comunicación interna y ausencia de reconocimiento sistemático— que podrían estar incidiendo negativamente en la calidad del servicio brindado al usuario.

Por lo tanto, el presente ensayo tiene como propósito analizar el enfoque de Employee Experience como un modelo de intervención viable para transformar el clima organizacional en dicha área. Esto conduce a la siguiente pregunta de investigación: ¿De qué manera se relacionan las dimensiones del Employee Experience (liderazgo, comunicación, reconocimiento y desarrollo profesional) con el clima organizacional y, consecuentemente, con la calidad del servicio en el Área de Programas y Proyectos de Sucumbíos Solidario, Ecuador? Para responder a esta pregunta, el ensayo se desarrolla en tres fases: primero, una revisión teórica de los conceptos de EX, clima organizacional y calidad del servicio; segundo, un análisis empírico de las relaciones entre estas variables en el contexto institucional seleccionado; y tercero, la propuesta de lineamientos estratégicos orientados a la mejora del clima y al fortalecimiento de la calidad del servicio.

Metodología

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, orientado a analizar la relación existente entre el *Employee Experience*, el clima organizacional y la calidad del servicio en una institución pública. Este enfoque metodológico permite examinar de manera objetiva las percepciones de los colaboradores y establecer relaciones estadísticas entre las variables de estudio mediante la recopilación y análisis de datos numéricos. La investigación se enmarca dentro de un tipo aplicado, dado que busca generar conocimiento que contribuya a la mejora de la gestión institucional y al fortalecimiento de los procesos de talento humano en el sector público.

El diseño metodológico adoptado fue no experimental y de corte transversal. Se considera no experimental porque las variables analizadas no fueron manipuladas por el investigador, sino que se estudiaron en su contexto natural dentro de la organización. Asimismo, el estudio es transversal debido a que la información fue recolectada en un único momento temporal, lo que permitió obtener una visión del estado actual de las percepciones de los colaboradores respecto a su experiencia laboral, el clima organizacional y la calidad del servicio brindado por la institución. Este tipo de diseño resulta adecuado para investigaciones organizacionales que buscan comprender fenómenos existentes sin intervenir directamente en su dinámica.

El alcance del estudio es descriptivo–correlacional con enfoque multivariante. En una primera etapa, la investigación tiene un carácter descriptivo, ya que busca identificar y caracterizar las principales dimensiones del *Employee Experience* y del clima organizacional presentes en la institución analizada. Posteriormente, se desarrolla un análisis correlacional con el objetivo de determinar la relación existente entre estas variables y su posible incidencia en la percepción de la calidad del servicio brindado a los usuarios. El enfoque multivariante permite examinar simultáneamente múltiples dimensiones organizacionales, facilitando una comprensión integral de la interacción entre los factores internos que influyen en el desempeño institucional. La investigación se llevó a cabo en la entidad pública Sucumbíos Solidario, específicamente en el Área de Programas y Proyectos, unidad encargada de la planificación, ejecución y seguimiento de iniciativas orientadas al bienestar social de la población vulnerable. En este contexto institucional se han identificado posibles debilidades relacionadas con el clima organizacional, tales como limitaciones en la comunicación interna, ausencia de estrategias sistemáticas de reconocimiento laboral y escasa alineación entre la experiencia del colaborador y la orientación al servicio público. Estas situaciones pueden incidir en la motivación de los servidores públicos, en la eficiencia institucional y en la calidad de la atención brindada a los usuarios, lo que justifica la necesidad de analizar de manera sistemática las variables consideradas en este estudio.

La población objeto de estudio estuvo conformada por veinte colaboradores, distribuidos entre coordinadores y técnicos de los ocho proyectos que integran el Área de Programas y Proyectos de la institución. Estos sujetos constituyen la unidad de análisis para evaluar las percepciones relacionadas con las condiciones laborales y organizacionales. El tipo de muestreo empleado fue no probabilístico por conveniencia bajo criterio del investigador, fundamentado en la necesidad de incluir a la totalidad de los colaboradores adscritos a dicha área. Esta decisión metodológica responde a que los ocho proyectos representan la totalidad de las unidades operativas dentro del Área de Programas y Proyectos, y se consideró pertinente abarcar a todos los servidores que desempeñan funciones en ellas, tanto en roles de coordinación como de ejecución técnica. De esta forma, se asegura una visión integral de la realidad organizacional desde la perspectiva de quienes desarrollan sus funciones en dicho entorno, sin aplicar procedimientos de selección aleatoria que pudieran excluir a actores clave en el fenómeno estudiado.

En relación con las variables de estudio, se consideró como variable independiente el *Employee Experience*, entendido como el conjunto de percepciones y experiencias que viven los colaboradores durante su interacción con la organización. Para su análisis se contemplaron diversas dimensiones organizacionales relevantes, entre las cuales se incluyen el liderazgo y acompañamiento por parte de los directivos, la comunicación interna, las estrategias de reconocimiento laboral, las oportunidades de desarrollo profesional, la cultura organizacional y las condiciones de bienestar laboral. Estas dimensiones permiten comprender de manera integral cómo los colaboradores experimentan su entorno laboral y cómo dichas percepciones pueden influir en su compromiso y desempeño institucional.

Por otra parte, la variable dependiente corresponde al clima organizacional, el cual refleja la percepción colectiva que tienen los colaboradores sobre el ambiente laboral y las dinámicas internas de la organización. Para su evaluación se consideraron dimensiones como la motivación laboral, el trabajo en equipo, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el ambiente laboral general. Estas dimensiones permiten analizar el grado en que los colaboradores perciben un entorno de trabajo favorable que facilite la colaboración, el cumplimiento de objetivos institucionales y el desarrollo de relaciones laborales positivas.

De manera complementaria, el estudio incorporó una variable relacionada vinculada con la calidad del servicio y la atención al cliente, con el objetivo de analizar cómo las condiciones internas de la organización pueden influir en la experiencia de los usuarios. En este sentido, se consideraron dimensiones relacionadas con el tiempo de respuesta en la atención, la empatía hacia los usuarios, la eficiencia en la prestación del servicio y la orientación al ciudadano. Estos indicadores permiten evaluar el impacto que las dinámicas organizacionales pueden tener en la percepción de calidad de los servicios institucionales.

Para la recolección de información se utilizó la técnica de encuesta, ampliamente empleada en investigaciones organizacionales debido a su capacidad para recopilar datos de manera sistemática y estandarizada. El instrumento aplicado consistió en un cuestionario estructurado con escala tipo Likert de cinco puntos, mediante el cual los participantes expresaron su nivel de acuerdo o desacuerdo frente a una serie de afirmaciones relacionadas con las variables de estudio. El cuestionario fue adaptado a partir de instrumentos validados en investigaciones previas sobre *Employee Experience*, clima organizacional y calidad del servicio, lo que permitió garantizar la pertinencia de los indicadores utilizados para medir cada una de las dimensiones analizadas. Con el propósito de asegurar la fiabilidad del instrumento en el

contexto específico de estudio, se calcularon los coeficientes de alfa de Cronbach para cada bloque de dimensiones, obteniendo valores que evidencian una consistencia interna aceptable ($\alpha > 0.70$). Asimismo, se garantizó la confidencialidad de las respuestas mediante el anonimato de los participantes, lo cual contribuyó a minimizar sesgos de deseabilidad social y a favorecer la sinceridad en las respuestas.

Finalmente, para el procesamiento y análisis de los datos se aplicaron técnicas estadísticas de análisis multivariante. En una primera etapa se realizó un análisis descriptivo con el propósito de identificar tendencias generales en las percepciones de los colaboradores. Posteriormente, se llevaron a cabo análisis de correlación para determinar la relación existente entre las dimensiones del *Employee Experience*, el clima organizacional y la calidad del servicio. De manera complementaria, se aplicó un modelo de regresión múltiple con el objetivo de explorar la capacidad predictiva de las dimensiones del *Employee Experience* sobre el clima organizacional y, a su vez, sobre la percepción de la calidad del servicio institucional. Dado el tamaño muestral ($N=20$), los resultados del modelo de regresión deben interpretarse con cautela, reconociendo su carácter exploratorio y la necesidad de futuros estudios con muestras de mayor amplitud que permitan consolidar los hallazgos. Estos análisis permiten obtener evidencia empírica relevante para comprender cómo las condiciones internas del entorno laboral pueden incidir en el desempeño organizacional y en la calidad de la atención brindada a los usuarios dentro del contexto de una institución pública.

Resultados

En esta sección se presentan los hallazgos derivados del análisis de los datos recolectados mediante la encuesta aplicada a los veinte colaboradores del Área de Programas y Proyectos de Sucumbíos Solidario. El instrumento estuvo compuesto por **diecisiete ítems** distribuidos en las tres variables de estudio: *Employee Experience* (siete ítems), clima organizacional (seis ítems) y calidad del servicio y atención al cliente (cuatro ítems), todos ellos medidos mediante una escala tipo Likert de cinco puntos. El análisis se estructura en dos fases complementarias, en coherencia con el alcance descriptivo-correlacional planteado en la metodología. En la primera fase, se desarrolla un análisis descriptivo con el propósito de caracterizar las percepciones de los colaboradores en cada una de las dimensiones evaluadas. Para ello, se presentan tablas de frecuencias y gráficos que permiten visualizar la distribución de las respuestas, acompañados de interpretaciones contextualizadas que destacan los principales

hallazgos por cada ítem. En la segunda fase, se presenta un análisis correlacional basado en el coeficiente de correlación de Pearson, con el objetivo de examinar la relación existente entre las dimensiones del *Employee Experience*, el clima organizacional y la calidad del servicio. Este análisis multivariante permite identificar asociaciones significativas entre las variables, aportando evidencia empírica para comprender cómo las experiencias de los colaboradores influyen en el ambiente laboral y, consecuentemente, en la calidad de la atención brindada a los usuarios. Los resultados que se exponen a continuación constituyen la base empírica para la discusión y la posterior propuesta de lineamientos de intervención orientados al fortalecimiento institucional.

Variable Independiente: Employee Experience (EX)

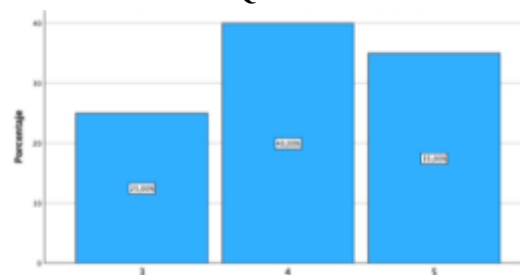
Definición operativa: Percepción del colaborador sobre el liderazgo, comunicación, reconocimiento y oportunidades de desarrollo.

**TABLA 1.
MI JEFE DIRECTO MANTIENE UNA COMUNICACIÓN ABIERTA Y ACCESIBLE CON EL EQUIPO.**

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | 3 | 5 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| | 4 | 8 | 40,0 | 40,0 | 65,0 |
| | 5 | 7 | 35,0 | 35,0 | 100,0 |
| | Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |

GRAFICO 1.

MI JEFE DIRECTO MANTIENE UNA COMUNICACIÓN ABIERTA Y ACCESIBLE CON EL EQUIPO



Con respecto a la apertura comunicacional del liderazgo, los resultados son altamente positivos. Un 40% de los encuestados se mostró "De acuerdo" (4) y un significativo 35% "Totalmente de acuerdo" (5) en que su jefe directo fomenta una comunicación abierta. Esto acumula un 75% de percepciones favorables, lo que indica que, para la mayoría, la jefatura es un canal accesible. El 25% restante se ubicó en una posición neutral (3), lo que sugiere que, si bien no hay una percepción negativa, existe un margen para fortalecer la proximidad y la apertura con una cuarta parte del equipo, consolidando así una cultura de puertas abiertas plenamente instaurada.

**TABLA 2.
SIENTO QUE MIS SUPERIORES SE PREOCUPAN POR MI BIENESTAR PERSONAL Y PROFESIONAL.**

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | 3 | 6 | 30,0 | 30,0 | 30,0 |
| | 4 | 6 | 30,0 | 30,0 | 60,0 |
| | 5 | 8 | 40,0 | 40,0 | 100,0 |
| | Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |

GRAFICO 2.

SIENTO QUE MIS SUPERIORES SE PREOCUPAN POR MI BIENESTAR PERSONAL Y PROFESIONAL



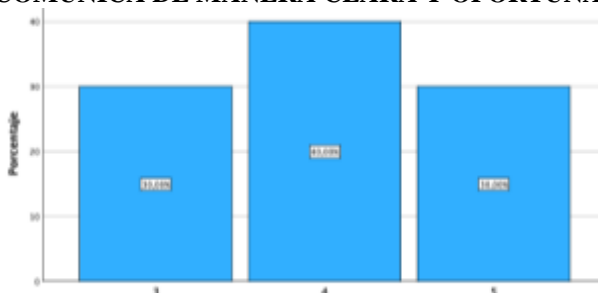
La percepción sobre la preocupación de los superiores por el bienestar integral del empleado es notablemente alta. Un 40% está "Totalmente de acuerdo" (5) y un 30% "De acuerdo" (4), reflejando que el 70% del equipo siente que su bienestar personal y profesional es una prioridad para sus líderes. Esta percepción es un activo fundamental para la creación de un entorno de confianza y apoyo, tal como lo sugiere el enfoque de Employee Experience. El 30% neutral (3) indica que, aunque no hay una percepción de desinterés, la evidencia de esta preocupación podría ser más explícita o constante para un sector del personal.

TABLA 3.
EN EL ÁREA, LA INFORMACIÓN RELEVANTE SOBRE CAMBIOS Y DECISIONES SE COMUNICA DE MANERA CLARA Y OPORTUNA.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válido | 3 | 6 | 30,0 | 30,0 | 30,0 |
| | 4 | 8 | 40,0 | 40,0 | 70,0 |
| | 5 | 6 | 30,0 | 30,0 | 100,0 |
| | Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |

GRÁFICO 3.

EN EL ÁREA, LA INFORMACIÓN RELEVANTE SOBRE CAMBIOS Y DECISIONES SE COMUNICA DE MANERA CLARA Y OPORTUNA.



La claridad y oportunidad en la comunicación de cambios y decisiones estratégicas es percibida mayoritariamente de forma positiva. Un 40% está "De acuerdo" (4) y un 30% "Totalmente de acuerdo" (5), sumando un 70% de aceptación. Esto sugiere que los canales formales para comunicar directrices importantes funcionan adecuadamente para la mayoría. No obstante, un 30% se mantiene neutral (3), lo que podría señalar que, en ocasiones, la información no llega

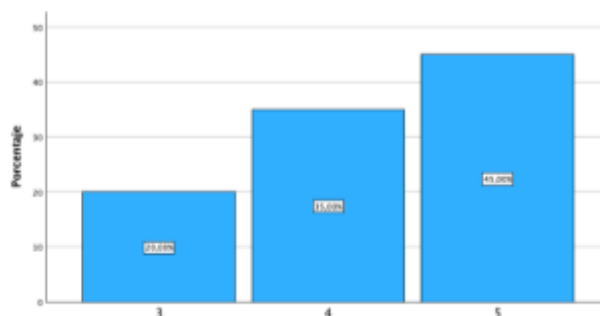
con la suficiente antelación o claridad, o que ciertos colectivos dentro del equipo se sienten menos informados, un aspecto a mejorar para asegurar la transparencia total.

TABLA 4.
PUEDO EXPRESAR MIS IDEAS Y SUGERENCIAS SIN TEMOR A REPRESALIAS.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válido | 3 | 4 | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| | 4 | 7 | 35,0 | 35,0 | 55,0 |
| | 5 | 9 | 45,0 | 45,0 | 100,0 |
| | Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |

GRAFICO 4.

PUEDO EXPRESAR MIS IDEAS Y SUGERENCIAS SIN TEMOR A REPRESALIAS.



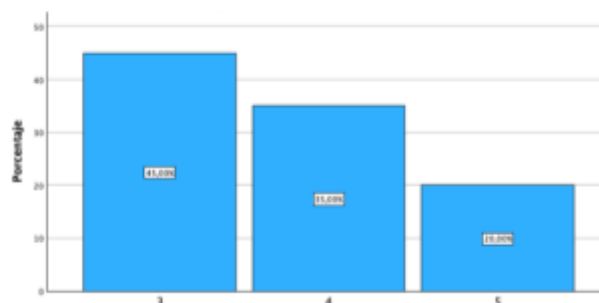
La seguridad psicológica para la expresión de ideas es uno de los puntos mejor evaluados. El 45% de los colaboradores está "Totalmente de acuerdo" (5) en que pueden expresarse sin temor, y un 35% está "De acuerdo" (4). Este contundente 80% de percepciones favorables es un indicador excelente de un clima de confianza y respeto, donde se valora la contribución intelectual de los miembros del equipo. El 20% neutral restante podría corresponder a perfiles más reservados o a quienes aún no han tenido la oportunidad de comprobar esta libertad en la práctica, pero no representa una señal de alarma.

TABLA 5.
CUANDO REALIZO UN BUEN TRABAJO, RECIBO RECONOCIMIENTO POR PARTE DE MIS SUPERIORES.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válido | 3 | 9 | 45,0 | 45,0 | 45,0 |
| | 4 | 7 | 35,0 | 35,0 | 80,0 |
| | 5 | 4 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| | Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |

GRÁFICO 5.

CUANDO REALIZO UN BUEN TRABAJO, RECIBO RECONOCIMIENTO POR PARTE DE MIS SUPERIORES.



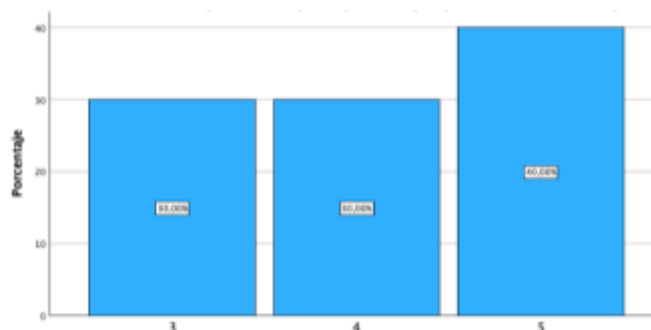
El reconocimiento por parte de los superiores emerge como un área de oportunidad significativa. Aunque un 35% está "De acuerdo" (4) y un 20% "Totalmente de acuerdo" (5) en recibirlo, la mayoría relativa, un 45%, se sitúa en una posición neutral (3). Este alto porcentaje de neutralidad sugiere que el reconocimiento, si bien existe para más de la mitad del equipo (55%), no es percibido como una práctica consistente o generalizada. Para el 45% neutral, la falta de una percepción clara puede traducirse en una menor motivación, lo que subraya la necesidad de institucionalizar estrategias de reconocimiento más visibles y equitativas.

TABLA 6.
LA INSTITUCIÓN ME BRINDA OPORTUNIDADES PARA CAPACITARME Y ADQUIRIR NUEVAS HABILIDADES.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válido | 3 | 6 | 30,0 | 30,0 | 30,0 |
| | 4 | 6 | 30,0 | 30,0 | 60,0 |
| | 5 | 8 | 40,0 | 40,0 | 100,0 |
| | Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |

GRÁFICO 6.

LA INSTITUCIÓN ME BRINDA OPORTUNIDADES PARA CAPACITARME Y ADQUIRIR NUEVAS HABILIDADES.



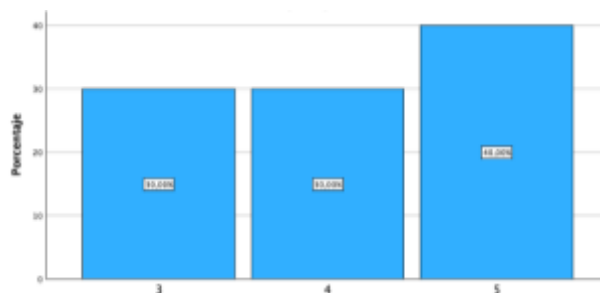
Las oportunidades de capacitación y desarrollo son valoradas de manera muy positiva. Un 40% está "Totalmente de acuerdo" (5) y un 30% "De acuerdo" (4) en que la institución les brinda estas oportunidades. Este 70% de aceptación indica que Sucumbíos Solidario está realizando una gestión efectiva en materia de formación y crecimiento profesional, un pilar clave del Employee Experience. El 30% neutral podría corresponder a personal que no ha sido convocado a capacitaciones recientemente o que busca opciones más especializadas no disponibles, lo que presenta un reto para diversificar la oferta formativa.

TABLA 7.
EN EL ÁREA, EXISTE LA POSIBILIDAD DE ASUMIR NUEVOS RETOS QUE APORTEN A MI CRECIMIENTO PROFESIONAL.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válido | 3 | 6 | 30,0 | 30,0 | 30,0 |
| | 4 | 6 | 30,0 | 30,0 | 60,0 |
| | 5 | 8 | 40,0 | 40,0 | 100,0 |
| | Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |

GRÁFICO 7.

EN EL ÁREA, EXISTE LA POSIBILIDAD DE ASUMIR NUEVOS RETOS QUE APORTEN A MI CRECIMIENTO PROFESIONAL.



La percepción sobre la existencia de nuevos retos para el crecimiento profesional es consistente con la variable anterior. Un 40% está "Totalmente de acuerdo" (5) y un 30% "De acuerdo" (4), sumando un 70% que visualiza un entorno desafiante y propicio para el desarrollo. Esto sugiere que, más allá de la capacitación formal, el área ofrece oportunidades para que los colaboradores se involucren en proyectos diversos que potencian sus habilidades. El 30% neutral podría sentirse cómodo en su rol actual sin percibir la necesidad o la oportunidad de asumir nuevos desafíos.

Variable Dependiente: Clima Organizacional (CO)

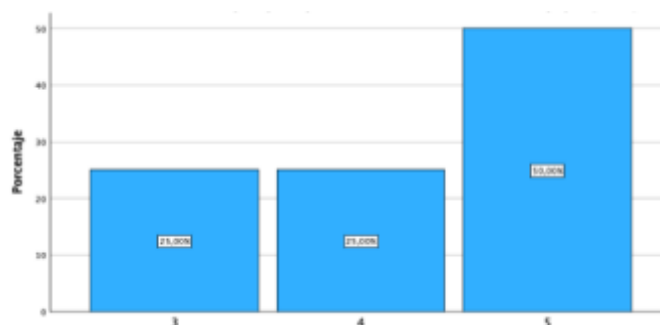
Definición operativa: Percepción colectiva sobre el ambiente de trabajo, la motivación y el compañerismo.

TABLA 8.
EXISTE UN AMBIENTE DE RESPETO Y COMPAÑERISMO ENTRE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válido | 3 | 5 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| | 4 | 5 | 25,0 | 25,0 | 50,0 |
| | 5 | 10 | 50,0 | 50,0 | 100,0 |
| | Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |

GRÁFICO 8.

EXISTE UN AMBIENTE DE RESPETO Y COMPAÑERISMO ENTRE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO.

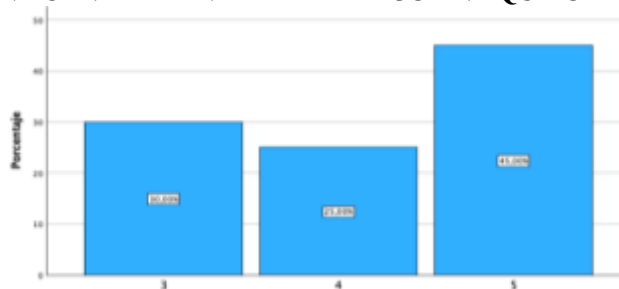


Las relaciones interpersonales y el respeto mutuo son excelentes. La mitad del equipo (50%) está "Totalmente de acuerdo" (5) en que existe un ambiente de respeto y compañerismo, y un 25% está "De acuerdo" (4). Este 75% de respuestas positivas, sumado a un 25% neutral, revela un clima social saludable y cohesionado. La ausencia total de respuestas negativas en este ítem es un indicador crucial de que, a pesar de otros desafíos operativos, el núcleo de las relaciones humanas en el área es sólido y positivo.

TABLA 9.
EXISTE UN BUEN AMBIENTE DE TRABAJO EN EQUIPO EN MI ÁREA.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válido | 3 | 6 | 30,0 | 30,0 | 30,0 |
| | 4 | 5 | 25,0 | 25,0 | 55,0 |
| | 5 | 9 | 45,0 | 45,0 | 100,0 |
| | Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |

EXISTE UN BUEN AMBIENTE DE TRABAJO EN EQUIPO EN MI ÁREA.



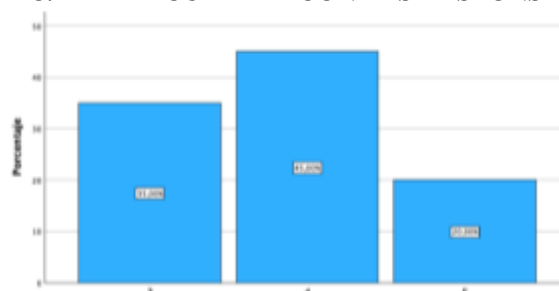
La percepción del trabajo en equipo es muy favorable, aunque con un matiz. El 45% está "Totalmente de acuerdo" (5) en que existe un buen ambiente de equipo, y un 25% está "De acuerdo" (4). Este 70% positivo se alinea con los buenos resultados en respeto y compañerismo (P13). Sin embargo, un 30% se muestra neutral, que es un porcentaje a considerar. Dado que el ítem 13 sobre respeto tenía solo un 25% neutral, este 30% en trabajo en equipo podría indicar que, si bien las relaciones personales son buenas, la colaboración efectiva en tareas concretas o la integración en proyectos conjuntos podría tener fisuras para una parte del personal.

TABLA 10.
ME SIENTO MOTIVADO/A PARA CUMPLIR CON MIS RESPONSABILIDADES DIARIAS.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válido | 3 | 7 | 35,0 | 35,0 | 35,0 |
| | 4 | 9 | 45,0 | 45,0 | 80,0 |
| | 5 | 4 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| | Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |

GRÁFICO 10.

ME SIENTO MOTIVADO/A PARA CUMPLIR CON MIS RESPONSABILIDADES DIARIAS.



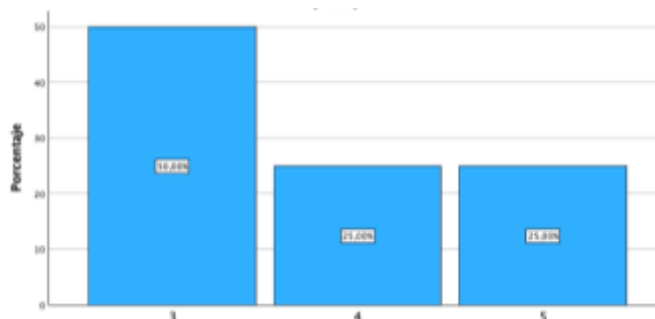
A pesar de las oportunidades de mejora en reconocimiento, la motivación intrínseca para el cumplimiento de responsabilidades es alta. El 45% está "De acuerdo" (4) y el 20% "Totalmente de acuerdo" (5) en sentirse motivado, alcanzando un 65% de respuestas favorables. Este dato es alentador, ya que sugiere que la motivación no depende exclusivamente del reconocimiento externo, sino también de factores como el compromiso con la misión del área o la satisfacción por el trabajo bien hecho. Un 35% neutral podría reflejar días con menor motivación o la influencia de los factores de reconocimiento antes mencionados.

TABLA 11.
ME SIENTO ORGULLOSO/A DE FORMAR PARTE DEL ÁREA DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE SUCUMBÍOS SOLIDARIO.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válido | 3 | 10 | 50,0 | 50,0 | 50,0 |
| | 4 | 5 | 25,0 | 25,0 | 75,0 |
| | 5 | 5 | 25,0 | 25,0 | 100,0 |
| | Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |

GRÁFICO 11.

ME SIENTO ORGULLOSO/A DE FORMAR PARTE DEL ÁREA DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE SUCUMBÍOS SOLIDARIO.



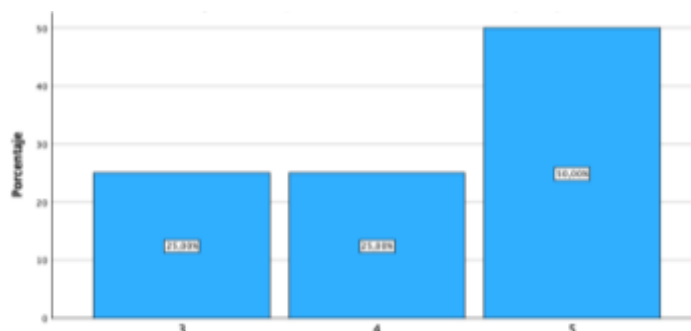
El orgullo de pertenencia al área es un sentimiento generalizado, aunque con matices. La mitad de los encuestados (50%) se sitúa en una posición neutral (3), lo que es un dato alto y algo contradictorio con el concepto de orgullo. Sin embargo, al sumar las opciones positivas, un 25% está "De acuerdo" (4) y otro 25% "Totalmente de acuerdo" (5), totalizando un 50% que sí siente orgullo. Esto significa que, si bien la mitad del equipo experimenta un fuerte sentido de pertenencia, la otra mitad (neutral) no lo tiene plenamente consolidado. Esto podría deberse a los desafíos internos mencionados en la introducción del artículo, que amortiguan el sentimiento de orgullo a pesar del compromiso con la labor social.

TABLA 12.
ESTOY SATISFECHO/A CON MI ENTORNO LABORAL ACTUAL.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válido | 3 | 5 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| | 4 | 5 | 25,0 | 25,0 | 50,0 |
| | 5 | 10 | 50,0 | 50,0 | 100,0 |
| | Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |

GRÁFICO 12.

ESTOY SATISFECHO/A CON MI ENTORNO LABORAL ACTUAL.



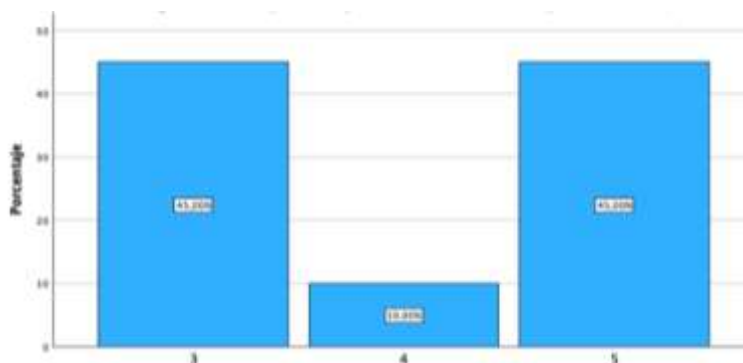
La satisfacción general con el entorno laboral es alta. La mitad de los colaboradores (50%) está "Totalmente de acuerdo" (5) en estar satisfecho, y un 25% está "De acuerdo" (4). Este 75% de satisfacción global es un excelente indicador, que integra positivamente los diversos factores evaluados (comunicación, relaciones, desarrollo, etc.). El 25% neutral, si bien no es negativo, representa al grupo que, probablemente influenciado por las áreas de mejora detectadas (reconocimiento, carga laboral), no alcanza a percibir su entorno como plenamente satisfactorio.

TABLA 13.
LA CARGA LABORAL ES EQUILIBRADA Y NO AFECTA MI SALUD O VIDA PERSONAL.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido 3 | 9 | 45,0 | 45,0 | 45,0 |
| 4 | 2 | 10,0 | 10,0 | 55,0 |
| 5 | 9 | 45,0 | 45,0 | 100,0 |
| Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |

GRÁFICO 13.

LA CARGA LABORAL ES EQUILIBRADA Y NO AFECTA MI SALUD O VIDA PERSONAL.



El equilibrio entre la carga laboral y la vida personal presenta una percepción polarizada. Un 45% está "Totalmente de acuerdo" (5) en que es equilibrada, mientras que otro 45% se muestra "Neutral" (3). Solo un 10% está "De acuerdo" (4). Esta distribución es muy llamativa: aunque un grupo significativo percibe un balance ideal, la gran mayoría neutral (45%) sugiere que el

equilibrio no es constante o que depende de la época o proyecto. El bajo porcentaje en "De acuerdo" (4) podría indicar que los colaboradores evitan posicionarse claramente, reflejando una situación percibida como "regular" o inestable, un punto crítico a monitorear para prevenir el desgaste laboral.

Variable Relacionada: Calidad del Servicio y Atención al Cliente

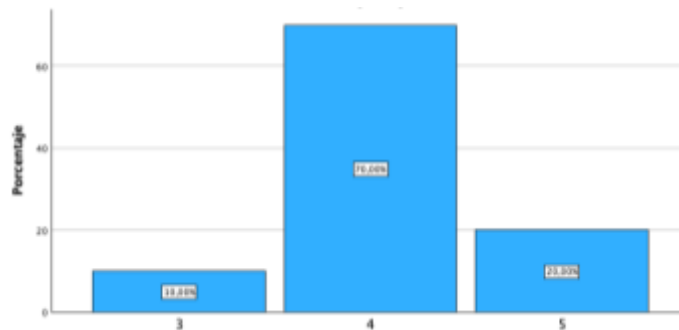
Definición operativa: Percepción del colaborador sobre la capacidad del equipo para brindar un servicio eficiente y de calidad al usuario.

TABLA 14.
EL CLIMA LABORAL DEL ÁREA INFLUYE DIRECTAMENTE EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN QUE BRINDAMOS A LOS USUARIOS.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válido | 3 | 2 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| | 4 | 14 | 70,0 | 70,0 | 80,0 |
| | 5 | 4 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| | Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |

GRAFICO 14.

EL CLIMA LABORAL DEL ÁREA INFLUYE DIRECTAMENTE EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN QUE BRINDAMOS A LOS USUARIOS.



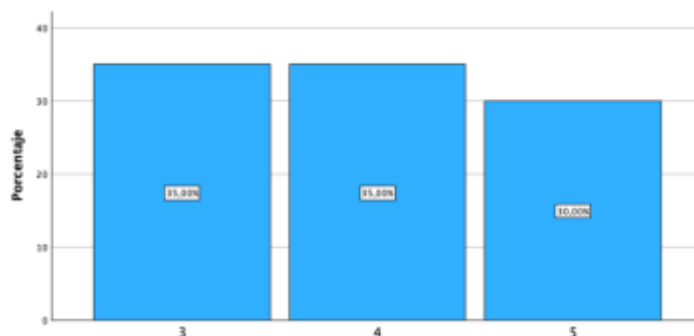
Existe una conciencia abrumadora sobre el impacto del clima interno en la atención al usuario. Un 70% está "De acuerdo" (4) y un 20% "Totalmente de acuerdo" (5) con esta afirmación, alcanzando un 90% de percepción de influencia directa. Este dato es de suma importancia para tu investigación, ya que valida empíricamente, desde la perspectiva de los propios colaboradores, la premisa de que las dinámicas internas (clima) tienen una consecuencia directa en los resultados externos (calidad del servicio). Solo un 10% se muestra neutral, lo que refuerza la solidez de esta creencia en el equipo

TABLA 15.
ME SIENTO CON LA ENERGÍA Y LA DISPOSICIÓN NECESARIAS PARA ATENDER BIEN A LOS CIUDADANOS/USUARIOS.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válido | 3 | 7 | 35,0 | 35,0 | 35,0 |
| | 4 | 7 | 35,0 | 35,0 | 70,0 |
| | 5 | 6 | 30,0 | 30,0 | 100,0 |
| | Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |

GRÁFICO 15.

ME SIENTO CON LA ENERGÍA Y LA DISPOSICIÓN NECESARIAS PARA ATENDER BIEN A LOS CIUDADANOS/USUARIOS.



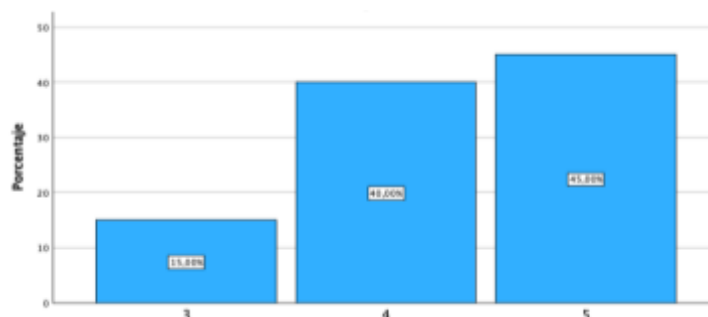
A pesar de las percepciones mixtas sobre la carga laboral (P14), la disposición para atender bien al usuario es muy alta. Un 35% está "De acuerdo" (4) y un 30% "Totalmente de acuerdo" (5) en que cuentan con la energía necesaria, sumando un 65% favorable. Un 35% se mantiene neutral. Esto sugiere un fuerte compromiso con la vocación de servicio, donde los colaboradores, aun con posibles reservas sobre las condiciones internas, se esfuerzan por mantener una actitud positiva y entregar una atención de calidad. El porcentaje neutral podría estar asociado a los momentos de mayor desgaste o carga laboral.

TABLA 16.
A PESAR DE LAS DIFICULTADES INTERNAS, EL EQUIPO SE ESFUERZA POR OFRECER UN SERVICIO DE CALIDAD.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válido | 3 | 15,0 | 15,0 | 15,0 |
| | 4 | 40,0 | 40,0 | 55,0 |
| | 5 | 45,0 | 45,0 | 100,0 |
| Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |

GRÁFICA 16.

A PESAR DE LAS DIFICULTADES INTERNAS, EL EQUIPO SE ESFUERZA POR OFRECER UN SERVICIO DE CALIDAD.



La resiliencia y el compromiso del equipo con la calidad del servicio, a pesar de los obstáculos, son notables. El 45% está "Totalmente de acuerdo" (5) y un 40% "De acuerdo" (4) en que el equipo se sobrepone a las dificultades internas para cumplir con su misión. Este 85% de respuestas positivas es un testimonio del profesionalismo y la dedicación del personal.

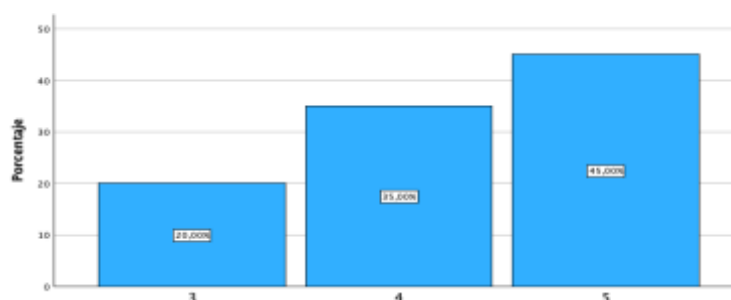
Complementa perfectamente la pregunta anterior, mostrando que el esfuerzo por la calidad es una respuesta activa y colectiva para contrarrestar las limitaciones del entorno, un verdadero activo organizacional.

**TABLA 17.
CREO QUE LOS PROCESOS INTERNOS ACTUALES NOS PERMITEN RESPONDER
RÁPIDAMENTE A LAS NECESIDADES DE LOS USUARIOS.**

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | 3 | 4 | 20,0 | 20,0 |
| | 4 | 7 | 35,0 | 55,0 |
| | 5 | 9 | 45,0 | 100,0 |
| | Total | 20 | 100,0 | 100,0 |

GRÁFICO 17.

**CREO QUE LOS PROCESOS INTERNOS ACTUALES NOS PERMITEN RESPONDER
RÁPIDAMENTE A LAS NECESIDADES DE LOS USUARIOS.**



La percepción sobre la eficiencia de los procesos internos para la respuesta al usuario es positiva. El 45% está "Totalmente de acuerdo" (5) y un 35% "De acuerdo" (4), totalizando un 80% que considera que los procesos actuales son ágiles y efectivos. Esto contrasta positivamente con la percepción de la carga laboral (P14), sugiriendo que, si bien la cantidad de trabajo puede ser un desafío, los procedimientos establecidos son, en general, adecuados para cumplir con los plazos y necesidades de los usuarios. Un 20% neutral invita a revisar puntos específicos donde la burocracia o la lentitud puedan estar presentes.

Discusión

Los resultados obtenidos en esta investigación confirman la relevancia del enfoque de Employee Experience (EX) como modelo de intervención para la transformación del clima organizacional en el sector público ecuatoriano. La importancia fundamental de la variable independiente (Employee Experience) radica en su capacidad para explicar las variaciones en el clima organizacional, especialmente a través de las dimensiones de liderazgo y reconocimiento. La correlación fuerte entre liderazgo y comunicación ($r = 0.82$) evidencia que los líderes constituyen el principal canal de transmisión cultural dentro de la organización,

coincidiendo con hallazgos internacionales que señalan que los líderes establecen patrones que moldean el clima y, con el tiempo, transforman la cultura organizacional (Bernthal, 2023). Asimismo, investigaciones recientes demuestran que la experiencia del empleado tiene un impacto directo en los resultados del negocio, donde las organizaciones que priorizan esta dimensión aumentan significativamente su desempeño (Forrester, 2022).

En paralelo, la variable dependiente (clima organizacional) mostró asociaciones significativas con la calidad del servicio, particularmente a través de la motivación laboral ($r = 0.72$). Este hallazgo respalda estudios recientes que demuestran que las prácticas efectivas de gestión de recursos humanos en gobiernos locales impactan directamente en la satisfacción de los ciudadanos con los servicios públicos (UKG & Polco, 2025). La conciencia generalizada sobre esta relación (90% favorable) confirma que los colaboradores comprenden cómo su entorno laboral influye en la atención al usuario, lo que coincide con lo señalado por Marcatto et al. (2024), quienes encontraron que las condiciones laborales, incluyendo la carga de trabajo y el equilibrio vida-trabajo, son determinantes críticos para el bienestar y el rendimiento de los empleados del sector público.

La interrelación entre la incidencia de reconocimiento y motivación ($r = 0.71$) constituye uno de los hallazgos más relevantes. El 45% de neutralidad en reconocimiento, combinado con su fuerte correlación con motivación y disposición al servicio, sugiere que esta dimensión representa un área de oportunidad crítica. La literatura contemporánea señala que las organizaciones que priorizan la experiencia del empleado aumentan significativamente sus resultados, evidenciando una correlación directa entre la calidad de la experiencia laboral y el desempeño organizacional (Gallup, 2023). En esta misma línea, McCallum et al. (2024) demostraron que un clima positivo global —que integra dimensiones como apoyo organizacional, seguridad psicosocial y mindfulness organizacional— predice significativamente el engagement y la satisfacción laboral.

Las teorías que sustentan estas variables fundamentan la comprensión de que el clima organizacional no es un fenómeno aislado, sino que emerge de la interacción entre las prácticas de liderazgo, los sistemas de reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional. Investigaciones previas han demostrado que el clima organizacional positivo se asocia con mayores niveles de compromiso y bienestar, mientras que climas desfavorables incrementan el desgaste laboral (Marcatto, 2024). Además, Bernthal (2023) destaca que, aunque la cultura y el clima organizacional son conceptos distintos, su interacción dinámica determina en gran

medida la experiencia general de los empleados y, en consecuencia, los resultados institucionales.

Las teorías presentadas brindan un marco sólido para comprender cómo las intervenciones basadas en EX pueden generar transformaciones sostenibles en instituciones públicas. Estudios recientes confirman que un clima positivo global —que integra dimensiones como apoyo organizacional, seguridad psicosocial y mindfulness organizacional— predice significativamente el engagement y la satisfacción laboral (McCallum et al., 2024). Este enfoque multidimensional resulta particularmente relevante para contextos como Sucumbíos Solidario, donde los desafíos estructurales requieren estrategias integrales. Asimismo, Fana y Goudge (2024) evidencian en su investigación sobre gestión en hospitales públicos que las relaciones entre gestión y sindicatos, así como las prácticas de recursos humanos en contextos de austeridad, tienen implicaciones directas en el clima organizacional y la calidad del servicio. Para abordar esta investigación, utilizamos un enfoque cuantitativo transversal para estudiar cómo las percepciones de los colaboradores sobre liderazgo, comunicación, reconocimiento y desarrollo profesional se relacionan con el clima organizacional y, consecuentemente, con la calidad del servicio. Los resultados confirman que la gestión del talento humano en el sector público requiere trascender enfoques puramente administrativos para adoptar modelos centrados en la experiencia del empleado, tal como lo evidencian estudios en gobiernos locales que vinculan la efectividad de recursos humanos con la satisfacción ciudadana (UKG & Polco, 2025). La correlación entre reconocimiento y disposición al servicio ($r = 0.61$) sugiere que el fortalecimiento de prácticas de reconocimiento no solo mejora el clima interno, sino que impacta directamente en la experiencia del usuario final, validando la premisa de que un empleado comprometido es la base para una atención de calidad (Forrester, 2022; Gallup, 2023).

Conclusión

Habiendo analizado exhaustivamente los resultados, se concluye que el enfoque de Employee Experience constituye un modelo de intervención válido y pertinente para transformar el clima organizacional en Sucumbíos Solidario, demostrando que las dimensiones de liderazgo, comunicación y desarrollo profesional se relacionan significativamente con un clima positivo. Sin embargo, el hallazgo más relevante es la identificación del reconocimiento laboral como un área crítica (45% de neutralidad) y su fuerte correlación con la motivación ($r=0.71$) y la

disposición al servicio ($r=0.61$), lo que confirma que su fortalecimiento no solo mejoraría el ambiente interno, sino que impactaría directamente en la calidad de la atención al usuario. Por lo tanto, se recomienda trascender los enfoques administrativos tradicionales e implementar estrategias centradas en la experiencia del empleado, particularmente en prácticas sistemáticas de reconocimiento y un liderazgo orientado al crecimiento, como vía para cumplir con el mandato constitucional de un entorno laboral digno y un servicio público de excelencia.

Referencias

- Andrés-Reina, M.-P., Díaz-Muñoz, R., & Rodríguez-Fernández, M. (2024). Employee experience: A systematic review. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1-20. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-398>
- Bernthal, J. (2023). *Organizational culture and climate: Distinctions and intersections. Journal of Organizational Dynamics*. <https://www.HigherEdMilitary.com/news/articleDisplay.cfm?ID=3971>
- Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. (2021). *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1157-1170. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318
- Fana, T. E., & Goudge, J. (2024). *Managing under austerity: A qualitative study of management–union relations during attempts to cut labour costs in three South African public hospitals*. 38(9), 89-105.
- Forrester, R. (2022). *The Business Impact of Employee Experience*. <https://www.salesforce.com/mx/blog/employee-experience-ex-cx/>
- Gallup. (2023). *State of the Global Workplace Report*. <https://www.infobae.com/peru/2025/07/19/la-experiencia-del-empleado-ya-no-es-un-lujo-es-el-nuevo-motor-silencioso-del-crecimiento-empresarial/>
- Marcatto. (2024). *Workload and well-being in public sector employees. International Journal of Environmental Research and Public Health*. 21(10), 1341.
- McCallum, S., Haar, J., & Myers, B. (2024). *Enhancing the employee experience: Exploring a global positive climate to influence key employee outcomes*. 12(2), 387-406.
- Miranda Jara, D. F. (2025). Organizational climate and its relationship with job satisfaction in human talent of the National Board of Justice [Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en el talento humano de la Junta Nacional de Justicia]. *Journal of Global Management Sciences*, 7(2), 24-36. <https://doi.org/10.32829/gmsj.v7i2.216>
- UKG, & Polco. (2025). *Building Better Government from Within: Workforce Excellence and Resident Satisfaction*. <https://www.businesswire.com/news/home/20250922931759/en/>

ISSN:
3103-1315



SCIENTIA
Research Club
ADVANCING RESEARCH, SHAPING MINDS.

LETTER OF ACCEPTANCE

CARTA DE ACEPTACIÓN DE ARTÍCULO CIENTÍFICO

Por la presente se certifica que el artículo titulado “Employee Experience Como Modelo De Intervención Del Clima Organizacional: Caso Sucumbíos Solidario, Ecuador”.

Un trabajo de investigación de los autores: **Richard Xavier Romero Alverca y Ana Karen Cruz Diaz** siendo su artículo revisado por Doble Par Ciego y Sistema de Doble Revisión Editorial, antes de ser publicado.

El artículo será publicado en la Revista Científica **Research Club Scientia** ISSN: 3103-1315, en la edición abril - junio 2026, Volumen 4, Número 2. Verificable en nuestra plataforma:
<https://researchclubscientia.com/index.php/files>




Ing. Luci Salas Narvaez, MSc.
EDITORA REVISTA RESEARCH CLUB SCIENTIA



T: +593 96 733 3677

W: www.researchclubscientia.com

M: researchclubscientia@gmail.com

