



UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CUENCA

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

*Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo*

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“IMPACTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA  
PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS. UN  
ESTUDIO DE CASO EN ASFALTAR EP”**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORES: ORDÓÑEZ ZAVALA EMILIA ESTEFANÍA  
CUMBE PALACIOS ROBERTO FABRIZIO**

**DIRECTOR: ING. MUÑOZ CASTRO PRISCILA ELIZABETH, PhD.**

**CUENCA - ECUADOR**

**2025**

**DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

*Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo*

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“IMPACTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA  
PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS. UN  
ESTUDIO DE CASO EN ASFALTAR EP”**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORES: ORDÓÑEZ ZAVALA EMILIA ESTEFANÍA  
CUMBE PALACIOS ROBERTO FABRIZIO**

**DIRECTOR: ING. MUÑOZ CASTRO PRISCILA ELIZABETH, PhD.**

**CUENCA – ECUADOR**

**2025**

**DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO**

**“Impacto del clima organizacional en la productividad de las Empresas Públicas. Un estudio de caso en Asfaltar EP”**

Ordóñez Zavala Emilia Estefanía

Cumbe Palacios Roberto Fabrizio

**Universidad Católica de Cuenca**

**Unidad de titulación**

Ing. Priscila Elizabeth Muñoz Castro, PhD.

**22 de octubre de 2025**

## DECLARATORIA DE AUTORÍA Y RESPONSABILIDAD

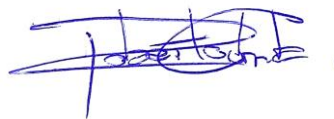
Nosotros, **Ordóñez Zavala Emilia Estefanía**, portadora de la cédula de ciudadanía N.º **0105881288**, y **Cumbe Palacios Roberto Fabrizio**, portador de la cédula de ciudadanía N.º **0151191160**. Declaramos ser los autores de la obra: **“Impacto del clima organizacional en la productividad de las Empresas Públicas. Un estudio de caso en Asfaltar EP”** sobre la cual nos hacemos responsables sobre las opiniones, versiones e ideas expresadas. Declaramos que la misma ha sido elaborada respetando los derechos de propiedad intelectual de terceros y eximo a la Universidad Católica de Cuenca sobre cualquier reclamación que pudiera existir al respecto. Declaramos finalmente que nuestra obra ha sido realizada cumpliendo con todos los requisitos legales, éticos y bioéticos de investigación, que la misma no incumple con la normativa nacional e internacional en el área específica de investigación, sobre la que también nos responsabilizamos y eximo a la Universidad Católica de Cuenca de toda reclamación al respecto.

**Cuenca, octubre de 2025.**



---

Ordóñez Zavala Emilia Estefanía



---

Cumbe Palacios Roberto Fabrizio

## CERTIFICACIÓN

Yo, **Muñoz Castro Priscila Elizabeth**, certifico que el artículo titulado “**Impacto del clima organizacional en la productividad de las Empresas Públicas. Un estudio de caso en Asfaltar EP**” fue desarrollado por **Emilia Estefanía Ordóñez Zavala y Roberto Fabrizio Cumbe Palacios**, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca.

Debido a que es una investigación particular con el propósito de cumplir un requisito previo a la obtención del **TITULO DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

**Cuenca, octubre de 2025.**



Firmado electrónicamente por:  
**PRISCILA ELIZABETH  
MUNOZ CASTRO**  
Validar únicamente con FirmaEC

---

Ing. Priscila Muñoz Castro. PhD  
**Tutor(a)**  
**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

## DEDICATORIA

Yo, **Emilia Estefanía Ordóñez Zavala**, siempre he creído que los seres humanos somos un hermoso mosaico formado por los pedacitos de cada persona que ha pasado por nuestras vidas. Somos una mezcla de costumbres, tradiciones, cultura y, sobre todo, de amor; ese amor que se va acumulando en el alma desde la infancia y que nos moldea hasta convertirnos en lo que somos. Por eso, este logro académico y profesional lo dedico con el corazón lleno de gratitud a mis padres, **Javier y Cristina**, pilares de mi vida, quienes con su ejemplo, sacrificio y cariño infinito me enseñaron a no rendirme y a convertirme en la profesional y mujer que hoy soy. A mis hermanos **Nicole, Hugo, Giuly y Amelia**, por recordarme siempre que en casa encontré mi primer equipo, mi refugio y mi mayor motivación; gracias por hacerme sentir que soy y seré siempre un ejemplo para ustedes, tanto como ustedes lo son para mí. A mis amados abuelos, **Laura y Hugo**, porque con su ternura y sabiduría me enseñaron que la fortaleza no consiste en no caer, sino en levantarse con dignidad cada vez que la vida lo exige. A mis ángeles en el cielo, **Angélica y Augusto**, cuya presencia siento en cada paso. Ustedes son mi inspiración silenciosa; los llevo en el corazón y este triunfo también les pertenece. Y a mis tíos **Juan Carlos y Maritza**, por enseñarme con su ejemplo que la constancia y la dedicación son el camino más seguro hacia los sueños cumplidos. A mis amigos, **Sofía, Emilia, Sebastián y Hugo**, con quienes he compartido mi vida, encontrado un refugio y una segunda familia a la que yo elegí.

A todos ustedes, gracias por ser parte de mi historia, por construir conmigo lo que hoy se convierte en un logro compartido, un reflejo de amor, esfuerzo y esperanza.

## AGRADECIMIENTO

Yo, **Emilia Estefanía Ordóñez Zavala**, quiero expresar mi más profundo agradecimiento a la Universidad Católica de Cuenca, institución que me abrió las puertas al conocimiento y al pensamiento crítico, y que ha sido el espacio donde forjé mis ideales académicos y profesionales.

A la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, por fomentar en sus estudiantes la búsqueda constante de la excelencia, la ética y el compromiso con la sociedad.

Mi reconocimiento más sincero a la **Ing. Priscila Muñoz**, por su orientación académica, paciencia y acompañamiento constante durante el desarrollo de este trabajo de investigación. Su guía fue fundamental para fortalecer mi capacidad analítica y alcanzar la madurez profesional necesaria para culminar esta etapa.

Extiendo un especial agradecimiento a mi compañero de tesis, **Roberto Cumbe**, por su dedicación, trabajo colaborativo y espíritu de equipo. Su constancia y compromiso fueron determinantes para llevar a buen término este proyecto compartido.

A los docentes y revisores académicos que, con su experiencia y observaciones, enriquecieron este proceso investigativo, mi gratitud por su valiosa contribución.

Finalmente, a todas las personas que, de una u otra manera, me brindaron apoyo moral, inspiración y confianza, les dedico este logro con profundo cariño. Este resultado no solo representa un esfuerzo personal, sino también el reflejo del acompañamiento y aliento de quienes creyeron en mí.

## DEDICATORIA

Yo, **Roberto Fabrizio Cumbe Palacios**, dedico este logro académico y profesional, resultado de años de esfuerzo y estudio, en primer lugar, a Dios, por ser la fuente inagotable de fortaleza, la guía constante en los momentos de incertidumbre y por la oportunidad de culminar con éxito esta etapa en mi vida. A mi esposa, Camila, por su amor incondicional, su paciencia infinita y por convertirse en pilar fundamental que me sostuvo, inspiró y alentó cada día de este proceso académico. A mis queridos padres Antonio y Grace, cuyo ejemplo de sacrificio, trabajo honesto y dedicación me inculcaron la disciplina necesaria, y por su fe inquebrantable en mis capacidades y mi futuro. A Antonio, quien ha sido mi compañero de vida; deseo que este esfuerzo y el logro alcanzado le sirvan de ejemplo e inspiración para perseguir y conquistar sus propios grandes objetivos. Y por último, pero mas importante, a Santiago, a quien dedico todo este logro con la esperanza de ser siempre su guía.

## AGRADECIMIENTO

Yo, **Roberto Fabrizio Cumbe Palacios**, extiendo mi gratitud, en primera instancia, a la Universidad Católica de Cuenca y a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, por ser la institución formadora que me proporcionó las herramientas metodológicas y el conocimiento de vanguardia necesario para la realización de esta investigación de grado. Un agradecimiento profundo y especial a mi tutora, la Ing. Priscila Muñoz, cuya dirección experta, agudeza crítica y generosa dedicación de tiempo fueron determinantes para elevar la calidad científica y la solidez argumental de este artículo. A los miembros del comité revisor por sus valiosas observaciones. Extiendo un sincero agradecimiento a mi compañera de trabajo de titulación, Emilia Ordoñez, por su compromiso, colaboración invaluable y espíritu de equipo a lo largo de este proyecto compartido. A mis colegas de estudio y amigos que ofrecieron apoyo, motivación y ánimo durante los momentos más exigentes de este proceso. Y a todas las personas que, de forma directa o indirecta, contribuyeron a la consecución de este logro profesional.

## RESUMEN

El presente estudio investiga la influencia del clima organizacional en la productividad de las entidades públicas. A través de un enfoque cuantitativo, se evaluó a la empresa pública ASFALTAR EP mediante un modelo de ecuaciones estructurales utilizando el software SmartPLS. Se recolectaron datos de 67 participantes a través de una encuesta semiestructurada.

Los resultados demuestran una relación estructural significativa y sólida entre ambas dimensiones. El análisis de los datos mostró que el clima organizacional influye decisivamente en la productividad, con un impacto del 87%. Los factores más relevantes del clima organizacional fueron el respeto en el entorno laboral (0.765), la claridad en las tareas (0.729), y el apoyo de los compañeros (0.707). En cuanto a la productividad, los elementos de mayor carga factorial incluyeron el impacto en el rendimiento (0.979) y la motivación personal (0.948).

En conclusión, este estudio valida la hipótesis de que un clima organizacional positivo aumenta la eficiencia y el rendimiento institucional. Se recomienda a las empresas públicas ecuatorianas enfocarse en la mejora de la comunicación interna, el reconocimiento explícito y el liderazgo empático para fortalecer la productividad y alcanzar un crecimiento sostenible. Se sugiere para futuras investigaciones incorporar variables como la cultura de la empresa, la satisfacción laboral y los estilos de liderazgo para obtener una comprensión más profunda del comportamiento socio-higiénico en el sector público ecuatoriano.

**Palabras Clave:** Clima organizacional, productividad, ecuaciones estructurales, empresas públicas

## ABSTRACT

This study examines the impact of organizational climate on productivity within public institutions. Using a quantitative approach, the public company ASFALTAR EP was analyzed through structural equation modeling (SEM) with SmartPLS software. Data was collected from 67 participants through a semi-structured questionnaire.

The results indicate that the climate and productivity of the organization are strongly and significantly correlated. Productivity was mainly affected by the climate in the workplace, which accounted for 87% of the effect. The most influential aspects of the organizational climate included mutual respect among colleagues (0.765), clarity in task assignments (0.729), and peer support (0.707). As for productivity, the highest contributing factors were performance outcomes (0.979) and personal motivation (0.948).

In conclusion, the research confirms the hypothesis that a positive organizational climate is a prerequisite for the institution's efficiency and performance. It is recommended that the main public Ecuadorian organizations should enhance their internal communication, explicit recognition, and empathetic leadership to increase productivity, thereby contributing to sustainable growth. The understanding of socio-hygienic behavior in the Ecuadorian public sector could be enhanced if future research includes variables such as corporate culture, job satisfaction, and leadership styles.

**Keywords:** organizational climate, productivity, structural equation modeling, public enterprises

## Introducción

La productividad organizacional es un eje de sostenibilidad en el entorno tecnológico y competitivo actual. El entorno globalizado está marcado por cambios tecnológicos y una competencia feroz, donde la productividad se ha convertido en un factor clave para la sostenibilidad institucional. A pesar de esto, el consenso general entre los países desarrollados es que el progreso tecnológico no ha logrado generar ganancias significativas en la productividad (OCDE, 2022). Este hallazgo se ha atribuido parcialmente a la subestimación del impacto del clima organizacional y de los factores humanos.

En el sector público, el desempeño está determinado por la fortaleza de las instituciones (Banco Mundial, 2021). Las investigaciones en organizaciones líderes como Google y Microsoft revelan que los beneficios de un buen clima organizacional incluyen un aumento significativo en el desempeño (Harvard Business Review, 2019), mientras que los entornos tóxicos conducen a resultados negativos como el ausentismo y la alta rotación.

En América Latina, el problema de aumentar la productividad se ve afectado por estructuras jerárquicas, la baja participación de los empleados y las limitaciones institucionales. Incluso cuando países como Chile y Colombia se han involucrado en iniciativas para evaluar el clima organizacional, las barreras culturales y organizacionales persisten (Marchant, 2006; ADPF, 2020). La región mantiene una brecha importante de productividad frente a los países de la OCDE, en parte debido a modelos de gestión que no promueven el desarrollo integral de los empleados ni la flexibilidad organizacional (Banco Mundial, 2021).

En el contexto ecuatoriano, la productividad en el sector público se ve restringida por factores estructurales como la burocracia, las políticas institucionales y la falta de recursos

sostenibles. Aunque persisten los esfuerzos por modernizar el aparato estatal, la transformación no ha sido uniforme ni sostenida (Ortíz, 2021; CEPAL, 2020).

Ante este contexto, el propósito central de esta investigación es evaluar cómo el clima organizacional afecta la productividad en la empresa pública ASFALTAR EP. La hipótesis que guía este estudio establece que: "El clima organizacional tiene un impacto positivo en la productividad de las entidades públicas". De esta manera, se puede inferir que existe una influencia directa y considerable sobre el aumento de la eficiencia laboral, tanto en ámbitos individuales como grupales dentro de la organización pública ASFALTAR EP. La pregunta central de investigación es: ¿Cuál es el impacto del clima organizacional en la productividad de las empresas públicas?

A través del desarrollo de este estudio, se busca no solo validar empíricamente esta relación, sino también aportar recomendaciones técnicas y teóricas que contribuyan al diseño de estrategias para la mejora de empresas públicas ecuatorianas, en conjunto con el desarrollo humano, la mejora continua y el fortalecimiento institucional orientado a resultados.

## **Estado del arte**

### **Teorías, definiciones e investigaciones aplicadas a la variable "Clima Organizacional"**

#### ***Teorías Clima Organizacional***

El clima organizacional representa la percepción o interpretación del contexto laboral que siente toda la organización, y que es el resultado del liderazgo, la comunicación y las normas internas. Estas percepciones influyen en cómo los empleados manejan los desafíos y oportunidades en el lugar de trabajo. (Al-Mahmoud, 2019)

Maharmeh (2021) reafirma que un clima positivo ayuda a la utilización eficiente del conocimiento adquirido o de las habilidades profesionales, además de proporcionar más confianza

institucional. Dentro del contexto latinoamericano, Benavides y Sánchez (2022) señalan que el liderazgo intensivo y la retroalimentación contribuyen a la fortaleza de la organización. Por otro lado, Das y Hossain (2023) señalan que la equidad y el apoyo mutuo son predictores del bienestar en los equipos de trabajo.

Los enfoques mencionados anteriormente tienen en común que el clima se ve como una herramienta estratégica para influir en la experiencia laboral dentro de una organización. Esto puede resultar en implicaciones en el nivel de compromiso y productividad de la empresa.

Los primeros comparten la creencia de que el clima actúa como una "lente" estratégica a través de la cual se enfoca la experiencia laboral y los objetivos de la organización, y a su vez, incide en el nivel de compromiso y productividad en la organización.

Los enfoques ya discutidos entienden el clima como el ejercicio estratégico de manipulación de la experiencia, en el cual los objetivos de la empresa se equilibran, por un lado, con la producción y el compromiso dentro de la empresa, por el otro.

### ***Definiciones de Clima Organizacional***

El sector público se examina como un caso de comportamiento organizacional; el hecho parece claro de que el lugar de trabajo es crítico. Específicamente, esto puede incluir factores que no solo afectan directamente las eficiencias laborales y los niveles de servicio, sino que también crean un ambiente o atmósfera distintiva en la que las personas trabajan. (Ver Das y Hossain 2023)

En este sentido, tal como se define en términos contemporáneos y comprensivos, el clima organizacional es aquello que caracteriza las experiencias de un grupo dado. Cuando las personas observan sus prácticas, políticas y procedimientos, también incluye la percepción sobre qué comportamientos creen que son apoyados dentro de diferentes culturas laborales (Schneider, 2013). Sin embargo, además de las cosas que caen bajo este amplio encabezado así definido, los

empleados tienen percepciones individuales sobre cómo entender exactamente los detalles particulares de esas actividades, así como su propio papel en hacer que funcionen.

Como señala la investigación reciente de Harihara (2021), un buen ambiente de trabajo puede ayudar a aumentar la efectividad de las experiencias de capacitación en servicio. Cuando estos hallazgos se aplican específicamente dentro de las empresas públicas, proporcionan una confirmación independiente de esta implicación. La evidencia de apoyo proviene de Nguyễn (2021), quien muestra que en organizaciones públicas con un clima de trabajo más colaborativo y menos jerarquía hay un mayor compromiso organizacional entre el personal, así como un mayor rendimiento percibido.

Para resaltar esto, Lichtenstein (1992) señala los resultados de una investigación y un trabajo de campo que realizó con 29 empleados municipales en Nueva Jersey. Los hallazgos muestran que los buenos lugares de trabajo ayudan a aumentar la moral de los empleados. Se dice que el clima organizacional impacta en los comportamientos laborales, como la ética, la percepción sobre los mecanismos de denuncia de corrupción; las aspiraciones profesionales y la toma de conciencia de las responsabilidades en las unidades donde el personal pone tiempo y esfuerzo valioso, tanto en el día como en la noche. Aunque existen ciertas variaciones menores a lo largo del tiempo que es interesante resaltar en la actualidad, quién, finalmente, actúe de una u otra manera sería decisión personal de cada profesional sobre cómo llevar a cabo sus funciones y responsabilidades (Zhang & Jin, 2021; Sinchai & Phongpaichi, 2021; Das & Hossain, 2021).

Se considera que el clima organizacional es un concepto dinámico. Sin embargo, para aquellas entidades públicas que enfrentan limitantes estructurales, la promoción de un ambiente laboral sano se vuelve uno de los factores más importantes que garantizan la eficiencia institucional y su legitimidad (Ortiz, 2021; CEPAL, 2020).

### *Investigaciones aplicadas sobre Clima Organizacional*

Investigaciones recientes muestran que el clima organizacional es un factor clave para la productividad en el sector público, así como para la responsabilidad del personal y el compromiso laboral.

Un estudio de 408 trabajadores en Vietnam realizado por Nguyen (2021) mostró que hasta el 42% del compromiso laboral y el 35.5% del rendimiento percibido de las empresas estatales se debió al clima organizacional. Lo que deduce un gran impacto en la productividad.

Caso contrario, Maharmeh estudió QAR 2021 y reveló que el desarrollo del talento humano y la provisión de cursos de capacitación son mayormente efectivos cuando el ambiente de trabajo es alentador. En este contexto los recursos, capacidades y el rendimiento organizacional están mediados por el clima organizacional.

Das y Hossain (2023), en su estudio, encontraron que los funcionarios públicos en Bangladesh son sinérgicos con la construcción institucional y la equidad, la claridad estructural y la ambigüedad mejoran el rendimiento del personal público.

En resumen, los hallazgos empíricos de estos estudios muestran que al mejorar el clima organizacional no solo logramos un mayor bienestar del personal, sino que también generamos importantes ganancias de productividad y eficiencia en las organizaciones públicas. Estudios recientes indican que el clima de una organización importa para el rendimiento público y el compromiso del personal en su trabajo.

Resaltando su gran influencia en la productividad, Wu Wozhe cita un estudio de Nguyen (2021) que afirma que el clima organizacional afecta hasta en un 42% el compromiso laboral y el 35,5% de la percepción del rendimiento en las empresas estatales. El estudio se realizó en más de 400 empleados en Vietnam.

Por otro lado, Maharmeh descubrió en su ensayo QAR 2021 que el desarrollo de recursos humanos y la capacitación de habilidades en una organización son más efectivos que en otras donde el ambiente es menos propicio para el trabajo. En consecuencia, el clima organizacional es un intermediario entre estos dos factores y afecta directamente el rendimiento institucional.

A continuación, Das y Hossain (2023), utilizando ejemplos de Bangladesh, muestran que los apoyos institucionales, la equidad y la claridad estructural tienen gran influencia en la naturaleza de los trabajadores públicos con respecto al rendimiento.

Finalmente, con base en los hallazgos empíricos derivados de esta investigación, se observó que se podría crear un mejor clima organizacional, un mejor bienestar para los empleados y, como consecuencia, una mejor productividad en las organizaciones públicas.

## **Teorías, definiciones e investigaciones aplicadas a la variable “Productividad”**

### ***Teorías sobre la Productividad***

El Foro Económico Mundial (2023) considera que las condiciones de trabajo influyen directamente en la eficiencia laboral hasta cierto punto. La productividad es una indudabilidad en la economía. El camino trillado de la teoría de la gestión ha llevado al nacimiento de estudios exitosos sobre el proceso en serie, el proceso grupal y las competencias centrales en las empresas, pero solo esta tendencia se afianza como referencia.

Basándose en los fundamentos establecidos por Taylor y Clark, el pensamiento actual es más parecido a un marco holístico. Incorpora todos los aspectos de la vida humana - cuerpo y espíritu por igual, por así decirlo - así como factores sociales, tecnológicos y organizacionales en un estudio sistemático que busca comprender completamente la eficiencia moderna.

La idea es que el mantenimiento de la productividad basado en el conocimiento no solo depende de la eficiencia laboral y la organización de una empresa, sino también de cómo crea,

almacena, comparte y utiliza la inteligencia en sí misma. Autores como Nonaka y Takeuchi (1995) revisaron trabajos anteriores sobre la gestión del conocimiento, cuya filosofía básica sigue siendo válida. En la era digital y la era de la globalización, estas ideas han sido actualizadas: está surgiendo una perspectiva centrada en el capital intelectual como la principal.

La teoría se deriva de algunas ideas fundamentales relacionadas con la estrategia, la inversión en I+D y el capital humano. Las empresas que están involucradas en I+D, tienen una sucesión regular de actividades de I+D a varios niveles y capacitan a los empleados regularmente, son particularmente hábiles en el lanzamiento de innovaciones.

Un sistema estratégico de gestión de la información es necesario: se necesitarán tanto sistemas como actitudes para promover el intercambio de información y la cooperación interdepartamental. Monitorear y ajustarse a los altibajos del mercado es muy importante.

Sin embargo, esto no es tan cierto como la creatividad o el intercambio de creatividad. La productividad también se ve mejorada debido a la vinculación con diferentes actores en el entorno: clientes, competidores y proveedores, lo que no solo crea valor sino que también fomenta la difusión de nuevas tecnologías a una base de usuarios más amplia. Los estudios han verificado esta conexión: cuando las empresas ponen énfasis en la innovación y están comprometidas con el desarrollo continuo del personal, resulta en niveles más altos de productividad. Comentarios similares se aplican también en recesiones económicas.

### ***Definiciones de Productividad***

La palabra "productividad" hace referencia al volumen de producción. Las definiciones de productividad han variado con el paso del tiempo. Sin embargo, denotan diversos factores, como cambios en las economías, la digitalización y la sostenibilidad, también exigen cambios en cómo este término puede definirse en los próximos años.

Una pregunta constante se desarrolla entorno a cuánto afecta el clima organizacional en el desempeño de las organizaciones públicas, vamos a analizar en organizaciones africanas, Nduka y Okafor (2023) realizaron una encuesta exhaustiva sobre este tema. Su análisis de datos indicó una correlación importante entre puntuaciones más altas de clima organizacional en entidades públicas africanas y niveles correspondientes de desempeño.

Otras instituciones internacionales y nacionales ofrecen una visión que va más allá de la relación directa entre insumos y resultados. Según la OCDE (2024), la productividad se describe como la cantidad total de producción en relación con los recursos aplicados. Sin embargo, en los últimos años ha surgido un enfoque creciente en la Productividad Total de los Factores (PTF), a la luz del hecho de que es capaz de medir el progreso también en cuestiones organizativas, y no solo en innovación tecnológica.

Con respecto a América Latina, estudios recientes de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en 2023 y 2024, señalan que parece necesario que la comprensión de la productividad se amplíe más allá de la eficiencia económica. Por ejemplo, la CEPAL (2023) reconoce que en el sector público ser productivo es ofrecer bienes y servicios públicos que mejoren el bienestar de la población, haciendo el mejor uso de los recursos.

El estudio revela que, en el Ecuador, muchas personas entienden la productividad como la velocidad con la que las empresas transforman insumos en productos o servicios. Benavides y Sánchez (2022) apoyan esta definición al terminar sus estudios en esta misma línea. Las empresas ecuatorianas deberán realizar importantes inversiones en su personal, estimulación de capacitación sobre nuevas tecnologías y en aquellas áreas donde tienen déficit por ser muy costosas, en aras que hasta las pequeñas puedan competir internacionalmente. Los principios como eficiencia y uso racional de los recursos también son aplicables a las empresas estatales ecuatorianas. En otras

palabras, la producción eficaz de bienes y servicios no sólo ayuda a estas empresas a lograr sus fines, sino que además contribuyen al desarrollo económico del país.

Los altos niveles de producción han sido una de las bases importantes para el desarrollo económico sostenible y el bienestar humano, según un informe publicado por el FMI en abril de 2023. El FMI, por otro lado, considera la expansión de la actividad económica como producir más con los recursos existentes o lo mismo con menos.

### ***Investigaciones aplicadas sobre Productividad***

La eficiencia en el sector público se encuentra influenciada por diversos factores, que incluyen la implicación del personal y aspectos vinculados al ambiente organizacional de la institución, también influye la capacitación recibida. En un análisis sobre Nigeria, Nduka y Okafor (2023) se identificó una correlación positiva significativa entre el compromiso laboral, evaluado mediante dimensiones tales como dedicación, absorción de conocimiento y la productividad, entendida como un uso óptimo y adecuado de los recursos para alcanzar metas previamente establecidas. Este enfoque incentiva un compromiso social que supera lo institucional mediante relaciones democráticas.

En contraste, Kamran y Zafar (2022), al investigar organizaciones públicas en Pakistán, hallaron que elementos del clima organizacional tales como apoyo mutuo, confianza entre miembros e reconocimiento influyen favorablemente en la eficiencia operativa y desempeño del personal. Un entorno laboral propicio se traduce en una mayor productividad.

Rahman, Islam y Akter (2024) sugieren para Bangladesh la implementación de modelos de ecuaciones estructurales a fin de desentrañar las complejas relaciones que existen entre las diversas variables. Los programas de capacitación y desarrollo, igualmente, mejoran el desempeño a nivel

individual, pero en especial cuando se potencia la motivación actuando como variable mediadora. Es necesario invertir en capacitación para mejorar la productividad de las organizaciones.

### **Metodología**

En esta parte se narra el cómo se implementó la metodología con el fin de validar la hipótesis y analizar los datos de un estudio de campo. Igualmente, se definió el universo, la población y la muestra del presente estudio. Sección que describe la metodología que utilizamos en esta investigación. Esto con el fin de validar lo planteado en la hipótesis. Así como también, se verificaron los datos obtenidos mediante un estudio de campo. Igual se especifica el universo, población y muestra a usar en la investigación. En esta parte se explica cómo se hará esta investigación, la cual tiene como propósito comprobar la hipótesis formulada, así como los datos obtenidos por medio de un estudio de campo. De igual forma, se plantea el diseño del muestreo, así como el cálculo que se utilizó.

### **Tipo y diseño de la investigación**

Para buscar cómo alcanzar los objetivos de esta investigación, se llevó a cabo una investigación con enfoques exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos utilizando el método cuantitativo.

El aspecto investigativo está destinado a actuar como una base de datos de conocimiento sobre el tema de investigación. La descripción describe las características y propiedades esenciales del fenómeno bajo investigación. El método correlacional y la búsqueda de correlación con la productividad. El enfoque dual de predecir la productividad sobre la base de estudios climáticos podría tender a ser engañoso.

Por último, la sección explicativa intenta explicar por qué ocurren determinados eventos o fenómenos no solo por sus causas, sino en las condiciones que rodean estos eventos y fenómenos. Este aspecto es importante para establecer una relación causal entre las variables estudiadas. Según Hernández-Sampieri et al. (2018), dada la misma, la delimitación de la investigación se basa en el conocimiento previo del problema a abordar y en los objetivos propuestos por el investigador.

Este estudio utiliza un método de investigación cuantitativa donde el objetivo es recopilar y analizar datos numéricos que puedan usarse para confirmar hipótesis o examinar comportamientos y actitudes a través de encuestas (Hernández-Sampieri et al., 2018). El diseño no es experimental ya que los fenómenos se observan en su ocurrencia natural sin ninguna interferencia o tratamiento con los elementos bajo consideración (Hernández-Sampieri et al., 2014).

Casi tal diseño sería relevante para estudiar tales encuestas en el campo, tal como ocurren. También hay técnicas documentales que utilizamos, las cuales se llevan a cabo revisando los archivos y artículos científicos que respaldan el marco teórico y el debate en torno a los resultados encontrados. También se puede adoptar un enfoque de campo basado en encuestas para la recopilación de datos en tiempo real "in situ" de los participantes.

Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), se trata de sustentar no solo la importancia de mantener transferencias fluidas, sino también de subrayar que fomentar la productividad es uno de los principales fundamentos para lograr un crecimiento económico sostenible y continuo a largo plazo y, a nivel global, multiplicar la calidad de vida. Además, con respecto al aumento proyectado en la producción, el Fondo argumenta que "la producción existente deberá incrementarse a través de un proceso que utilice plenamente los recursos actuales; o se debe lograr una cantidad equivalente de nueva producción con menos recursos existentes."

## Desarrollo de la encuesta

En cuanto a la implementación del método en esta investigación de campo, la encuesta se dividió en tres secciones.

La primera parte requiere información de los participantes sobre sus datos demográficos y el período en el que se unieron a la empresa o a este proyecto como contratistas. Si esos puntos se recopilan con éxito, se puede obtener una imagen clara de nuestra muestra. La segunda sección se basa estrictamente en la segunda variable de investigación, el análisis de los estímulos organizacionales y ambientales. La última sección desarrolla ese segundo punto principal de investigación: la productividad.

Este cuestionario ha recibido una verificación rigurosa de su contenido por parte de un grupo de expertos. Está basado en estudios previos revisados en escritos teóricos, incluyendo a un especialista en recursos humanos, un académico con larga experiencia en este campo y un profesional de una empresa pública de renombre que dirige el departamento de relaciones laborales. Este proceso asegura la pertinencia y la adecuación de las preguntas para los objetivos de la investigación.

Por otro lado, en relación con los participantes de este estudio, que en este caso son los empleados de la empresa “ASFALTAR EP”, se presenta a continuación una tabla que muestra la distribución de estos servidores según cada departamento.

**Tabla 1**

*Distribución de número de empleados por departamentos*

<b>Departamento</b>	<b>Número De Empleados</b>
Asesoría Jurídica	4
Contratación Pública	4
Gerencial General	4
Gestión Administrativa	12
Gestión Comercial	2

<b>Departamento</b>	<b>Número De Empleados</b>
Gestión Financiera	7
Gestión Técnica	38
Planificación Empresarial	2
Talento Humano	8
<b>Total</b>	<b>81</b>

**Elaborado por:** Los Autores

### **Población y muestra**

Un total de 81 funcionarios que actualmente trabajan como servidores públicos en diferentes áreas de ASFALTAR EP participaron en el presente estudio. La elección fue crucial para las estimaciones y hallazgos del análisis.

Se garantiza que los datos obtenidos se realizaron de manera aleatoria a partir de una muestra probabilística, reduciendo el riesgo de sesgo en los resultados. Además, cabe destacar que las evaluaciones de los trabajadores son legítimas porque ninguno de ellos estaría autorizado a negar o afirmar los resultados de cada encuesta en anonimato, permitiendo a los trabajadores expresarse libremente después de asegurarse de que la información es válida (Hernández et al., 2014).

Se explica cómo se establece el proceso para calcular el tamaño de la muestra utilizada para esta investigación. Se empleó un intervalo de confianza del 95%; mediante corrección de población finita, se determinó que la fórmula para el cálculo de la muestra era:

$$n = (N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q) / [(e^2 \cdot (N - 1)) + (Z^2 \cdot p \cdot q)]$$

#### **Donde:**

- $N=81$  (población total)
- $Z=1.96$  (valor z para un 95% de nivel de confianza)
- $p=0.5$  (probabilidad de éxito)
- $q=0.5$  (probabilidad de fracaso,  $1 - p$ )
- $e=0.05$  (margen de error)

**Sustituyendo:**

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{81 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2 \times (81 - 1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5} \\
 n &= \frac{81 \times 3.8416 \times 0.25}{0.0025 \times 80 + 0.9604} \\
 n &= \frac{81 \times 0.9604}{0.2 + 0.9604} \\
 n &= \frac{77.7924}{1.1604} \approx 67
 \end{aligned}$$

Como resultado de la aplicación de la fórmula, se obtuvo un tamaño muestral de 67 encuestados, cifra que garantiza una representación estadísticamente válida de la población total de 81 servidores públicos. Esta muestra permite realizar inferencias confiables y reducir el error de estimación, manteniendo el equilibrio entre precisión y eficiencia en la recolección de datos.

**Resultados:****Prueba piloto:**

Antes de la aplicación general de esta encuesta, se eligieron 9 personas para una prueba piloto. Esta fase es crucial para verificar si las preguntas se entienden claramente, si la forma de las respuestas se ajusta a lo esperado y si los hallazgos preliminares se mantienen cuando las circunstancias han cambiado ligeramente; permite realizar ajustes antes de tomar la decisión de utilizar estas herramientas de manera más extensa en el futuro.

Se tuvo en cuenta a la población de Asfaltar EP para la selección del diseño estadístico. Nuestro tamaño de muestra nos arrojó que la encuesta se debía aplicar 67 colaboradores, lo suficientemente sólido como para realizar un análisis estadístico significativo y probar la hipótesis de nuestro artículo.

Para garantizar que el instrumento de recolección de datos sea válido y confiable, se aplicó una prueba piloto a 9 funcionarios que pertenecen a la institución en análisis. Esta evaluación inicial se realizó antes del inicio de la fase completa de investigación y tenía como objetivo

identificar cualquier posible problema de consistencia interna con las preguntas desarrolladas en la encuesta. No hubo errores en el proceso.

Los resultados fueron los siguientes:

**Tabla 2.**

*Estadísticas de fiabilidad*

Estadísticas de fiabilidad	
Variable X “Clima Organizacional”	
Alfa de Cronbach	0,820
Número de preguntas por variable	7
Variable Y “Productividad”	
Alfa de Cronbach	0,907
Número de preguntas por variable	7

*Nota.* Elaboración con base a los resultados arrojados con el software SPSS, método de Alfa de Cronbach.

Estos valores indican una fiabilidad adecuada. El alfa, que refleja la fiabilidad del instrumento, se reportó como 0.907. Según Tavakol y Dennick (2023), un valor alfa superior a 0.7 indica una consistencia interna aceptable para los ítems evaluados; valores superiores a 0.8 son buenos, y aquellos cercanos o superiores a 0.9 reflejan una excelente consistencia interna.

Según estos criterios, el instrumento puede ser llevado al trabajo de campo de manera confiable.

**Perfil de los encuestados**

La recopilación de datos incluyó variables estratégicas como los correos electrónicos de los encuestados, el nivel de gestión superior en el trabajo y el tiempo pasado en la empresa después de la transferencia departamental. Estas variables ofrecen una visión contextual del capital humano dentro de ASFALTAR EP, aunque existe una tendencia de que los trabajadores de cuello blanco se ubiquen en posiciones privilegiadas y que nueve de cada cien personas parecen ser excelentes freelancers.

Por ejemplo, la experiencia acumulada, la educación académica o el tiempo en la empresa pueden influir en cómo se experimentan y valoran las condiciones organizacionales. La interpretación de los resultados depende de situar este análisis en su contexto. Por supuesto, una cosa que estas estadísticas no pueden decirnos es lo que pensaron los empleados individuales al completar sus cuestionarios.

Haber establecido esta base facilita la interpretación de los resultados porque cada variable puede afectar la percepción del entorno laboral, el compromiso con la institución y el rendimiento individual.

En este estudio se utiliza una muestra representativa de 67 empleados, que es representativa de la distribución del personal en la institución y asegurará la validez de los hallazgos. Esta descripción también es un aporte explicativo que refuerza el nivel de análisis entre las variables estudiadas.

Así, el perfil de los sujetos es un elemento de conexión esencial entre las dimensiones del clima organizacional y los niveles de productividad percibidos en la situación del entorno laboral analizado.

### **Tabla 3.**

#### *Datos demográficos de los encuestados*

<b>Variable</b>	<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia (n)</b>
<b>Género</b>	Masculino	39
	Femenino	28
	Prefiero no decirlo	0
<b>Edad</b>	18–30 años	16
	31–45 años	41
	46 años en adelante	10
<b>Nivel de estudios</b>	Bachillerato	3
	Superior (Universitario)	38
	Diplomado	8

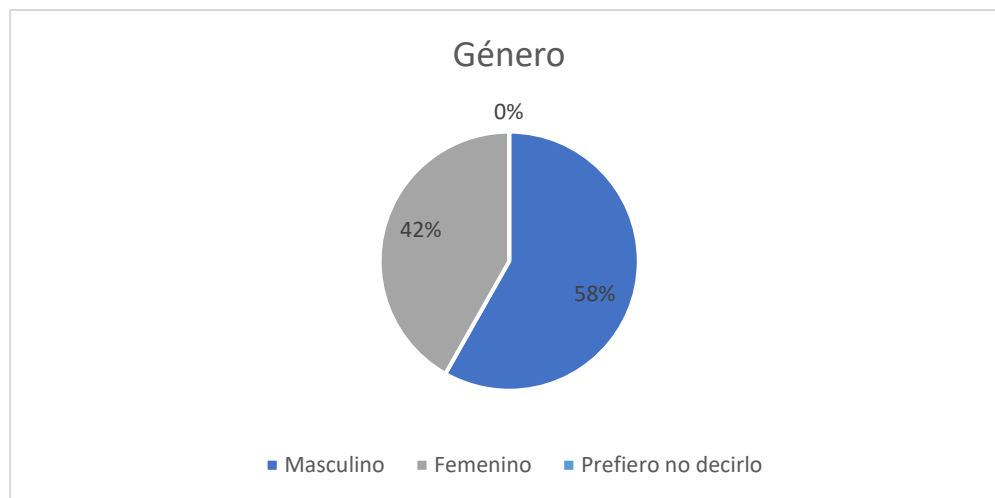
Variable	Categoría	Frecuencia (n)
Antigüedad en la empresa	Maestría	24
	Doctorado	0
	Menos de 1 año	15
	1 a 3 años	25
	4 a 6 años	18
	Más de 6 años	9
	Menos de 3 años	9
Años de experiencia laboral	3 a 5 años	16
	6 a 10 años	21
	Más de 10 años	21

Elaborado por: Los Autores

A continuación, se presentan los gráficos de los datos demográficos recolectados:

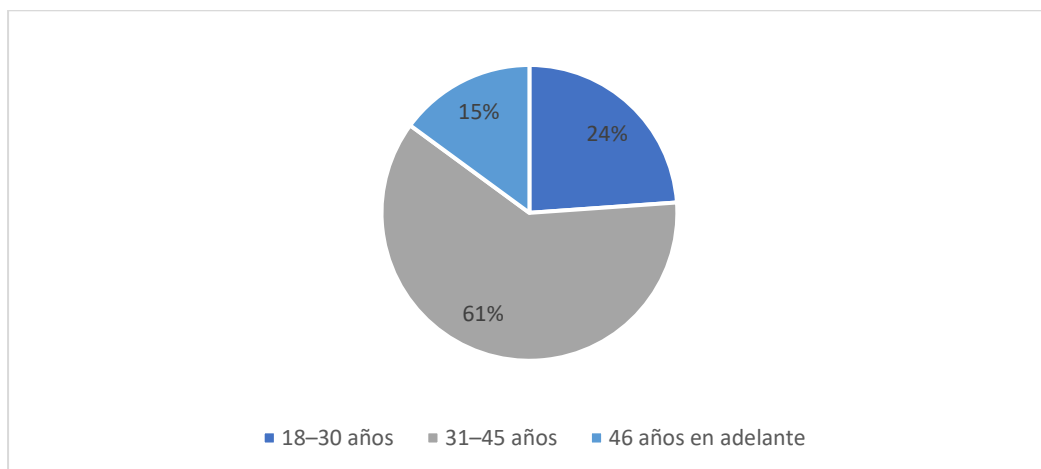
**Figura 1**

*Género*



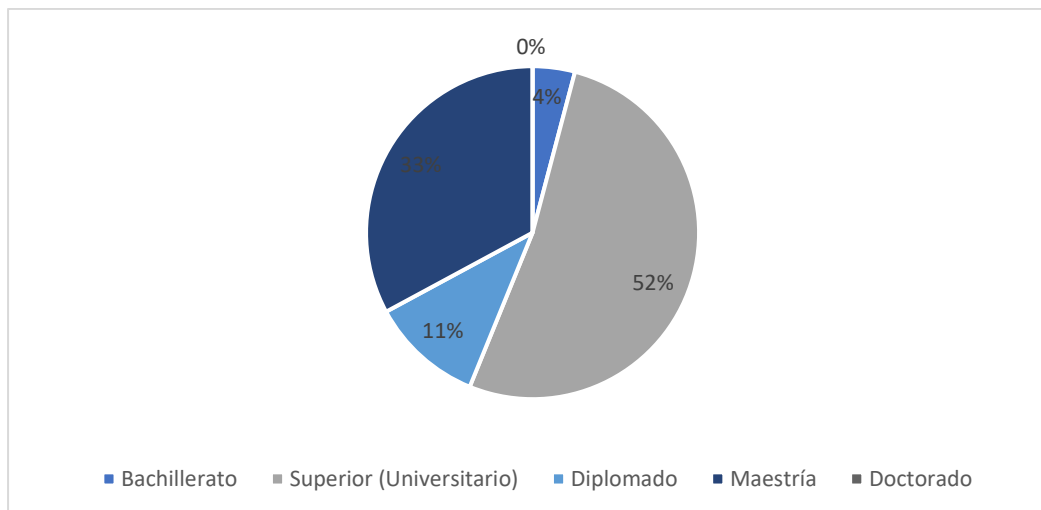
Elaborado por: Los Autores

El 58% de los participantes encuestados son hombres, en contraste con el 42% que se identifica como mujeres. Además, ningún participante optó por la opción "Prefiero no decirlo".

**Figura 2***Edad*

**Elaborado por:** Los Autores

La mayoría de encuestados (61%) tiene entre 31 y 45 años de edad. El 24% está entre los 18 y 30 años, mientras que el 15% tiene 46 años o más. El 61 % de los encuestados se encuentra en el rango entre 31 y 45 años. El porcentaje de jóvenes entre 18 y 30 años es 24 % y el de adultos mayores de 46 años es 15 %.

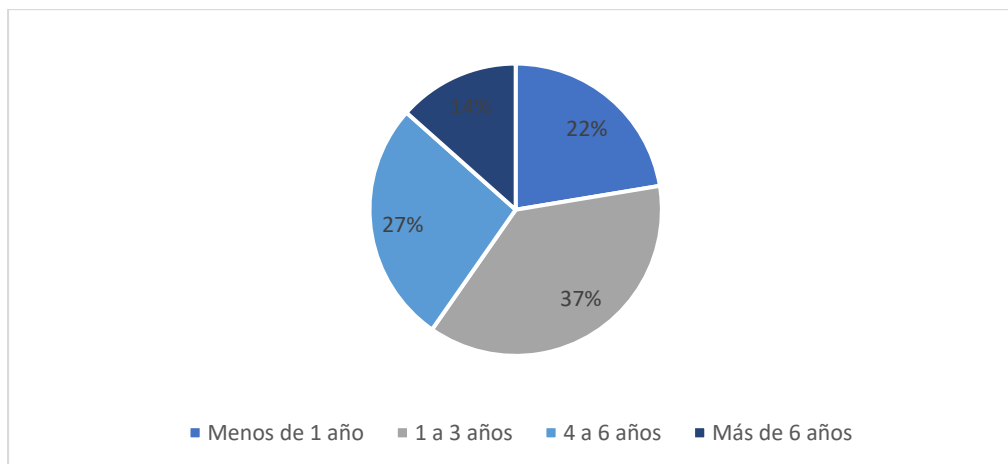
**Figura 3***Nivel de Estudios*

**Elaborado por:** Los Autores

Más de la mitad de los encuestados (52 %) poseen estudios superiores universitarios. El 33 % tiene estudios de maestría, el 11 % cuenta con un diplomado, el 0 % con doctorado y el 4 % reporta únicamente bachillerato.

#### Figura 4

##### *Antigüedad en la empresa*

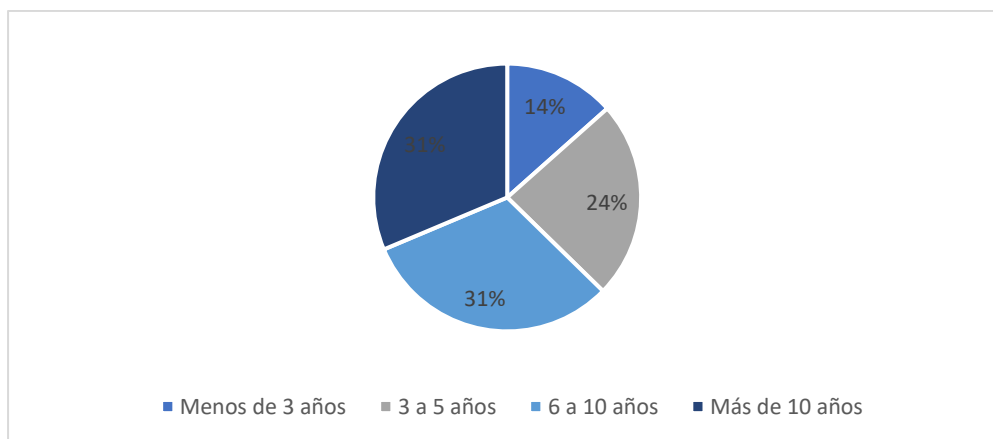


**Elaborado por:** Los Autores

El 37 % de los participantes tiene entre 1 y 3 años en la empresa. Un 27% cuenta con 4 a 6 años de antigüedad, el 22 % con menos de 1 año y el 15 % con más de 6 años.

#### Figura 5

##### *Años de experiencia laboral*



**Elaborado por:** Los Autores

El 31 % de los encuestados posee entre 6 y 10 años de experiencia laboral, otro 31 % cuenta con más de 10 años, el 24 % tiene de 3 a 5 años y el 14 % menos de 3 años de experiencia.

Estos datos permiten comprender mejor el perfil institucional sobre el cual se analizaron el clima organizacional y la productividad.

### ***Análisis interpretativo de los gráficos***

Se deduce por los resultados que hay una predominancia de los hombres en la empresa, pues un 58% de encuestados son hombres mientras 42 % son mujeres. Esto sugiere un equilibrio aceptable en términos de género.

La edad media del 61% del personal se encuentra entre los 31 y 45 años de edad. La madurez profesional del equipo es una característica que se desprende de este dato. Estos están acompañados por una buena cantidad de gente joven que tiene entre 18 y 30 años. Por lo que forman el 24%. Esto es bueno para la renovación generacional.

La formación educacional muestra que más de la mitad (52%) tiene estudios universitarios y un tercio tiene diplomas o maestría. Los resultados muestran un alto grado de calificación general de los trabajadores, lo que permite tanto la especialización, como la cualificación técnica y la elevación de sus perfiles. Sin embargo, apenas un 4% posee estudios de cuarto nivel, lo cual podría ser una oportunidad de fortalecer la investigación y captar liderazgos académicos de la organización.

El 64% lleva de uno a seis años en la empresa. En cuanto a la permanencia en empleo dentro de la empresa. Esto puede mostrar un resultado positivo en lo que respecta a estabilidad laboral y compromiso por parte del personal; sin embargo, se puede observar que hay espacio para mejorar las estrategias en materia de retención laboral a largo plazo. Cabe mencionar que el 62 % de los encuestados posee más de seis años de experiencia profesional acumulada; esto deja ver

capacidad para poder hacer frente a los desafíos que plantean las organizaciones debido al conocimiento acumulado.

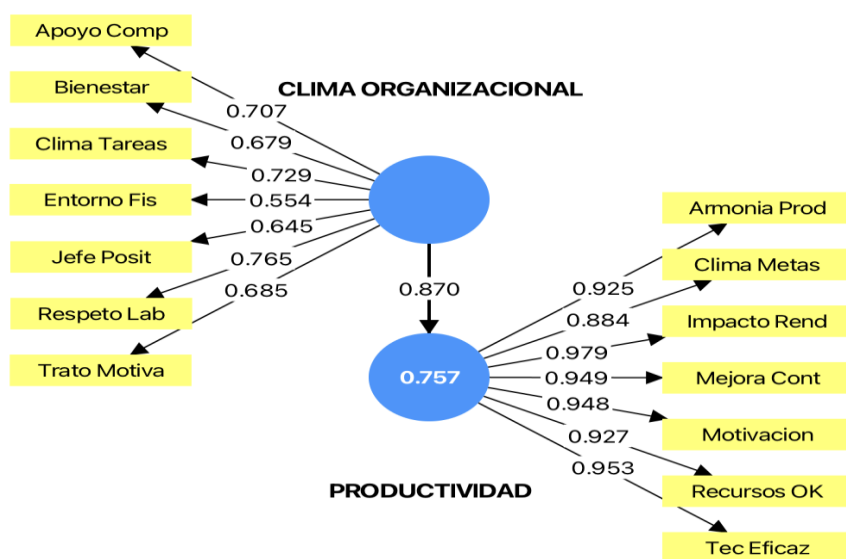
En definitiva, la organización posee gente altamente capacitada y experimentada, una proyección etaria equilibrada, lo que conlleva a unas bases sólidas para incrementar la productividad y la innovación. Pero es necesario reforzar las políticas de retención, permanentemente profundizando en la capacitación en temas de avanzada, donde nuestro recurso humano se potenciará aún más.

### Aplicación de ecuaciones estructurales

Con el propósito de establecer la relación que existe entre el clima organizacional y la productividad de la empresa pública Asfaltar EP se utilizó el modelado de ecuaciones estructurales o MEE que fue implementado a través del software SmartPLS. Este enfoque fue muy útil para observar las relaciones causa-efecto entre las variables. La variable Clima Organizacional se midió en siete dimensiones y la Productividad se midió en ocho indicadores.

### Figura 6

#### Resultados del modelo estructural



*Nota.* Elaboración con base a los resultados arrojados con el software SmartPLS.

Este hallazgo muestra que el incremento de la productividad laboral dentro de la institución está relacionado con mejoras en las condiciones del clima organizacional. Esta conclusión es coherente con los resultados que Benavides y Sánchez (2022) expusieron, quienes destacan que un liderazgo empático mejora el ambiente organizacional.

Los ítems que mostraron más carga factorial, en relación con los componentes constitutivos del clima organizacional, fueron: El respeto laboral (0.765), demostrando que los colaboradores tienen una percepción positiva acerca del trato digno y respetuoso en su entorno; después el clima de tareas (0.729), que tiene que ver con la claridad en la asignación de responsabilidades y un ambiente adecuado para realizar tareas; y el apoyo del compañero (0.707), lo cual representa solidaridad, cooperación y compañerismo entre los trabajadores dentro de la institución. Además, destacan otros elementos como el Trato Motivador (0.685), que muestra cómo la apreciación, el mérito y el estímulo afectan las actitudes en el trabajo; el Bienestar (0.679), que se refiere a una sensación general de equilibrio y satisfacción laboral; Jefe Positivo (0.645) que refleja liderazgos basados en la comunicación efectiva, la empatía y la orientación adecuada; por último, también se toma en cuenta lo que se llama Entorno Físico (0.554), que examina las impresiones sobre las condiciones infraestructurales del lugar de trabajo.

En lo que respecta a la variable Productividad, los indicadores con mayores cargas factoriales fueron Impacto en el Rendimiento (0.979), el cual denota una fuerte percepción de que las condiciones actuales del entorno inciden directamente en el cumplimiento de objetivos laborales; Motivación (0.948), que señala el compromiso interno del trabajador como incentivo dentro del desempeño; Mejora Continua (0.949), que refleja la disposición hacia la capacitación, innovación y perfeccionamiento de procesos; y Tecnología Eficaz (0.953), que mide la percepción sobre la disponibilidad y eficiencia de herramientas tecnológicas en el trabajo. A esto se suman

Recursos OK (0.927), que indica la suficiencia de insumos y materiales para realizar las labores; Armonía Productiva (0.925), que evaluó la relación colaborativa orientada al cumplimiento de objetivos; y Clima de Metas (0.884), que señala la claridad y orientación hacia el logro de metas compartidas.

Finalmente, la variable latente “Productividad” presentó un coeficiente de 0.757, lo que indica que el 75.7% de la variabilidad en la productividad puede explicarse a partir del clima organizacional, demostrando una relación estructural significativa y sólida entre ambas dimensiones.

### **Conclusiones, recomendaciones y trabajos futuros.**

El estudio realizado en la empresa pública ASFALTAR EP, a través de un modelo de ecuaciones estructurales aplicado en el software SmartPLS, confirma que el clima organizacional influye de manera decisiva en la productividad, alcanzando un impacto del 87% y respaldando así la hipótesis inicial.

Entre los factores más relevantes destacan el respeto en el entorno laboral (0.765), la claridad en las tareas asignadas (0.729) y el apoyo de los compañeros (0.707), lo cual evidencia que la cooperación y el trato digno refuerzan la percepción de un clima favorable. Asimismo, elementos como el bienestar (0.679), la motivación (0.685) y el liderazgo positivo de los superiores (0.645) consolidan un contexto que impulsa directamente la eficacia y el rendimiento institucional.

Para que se produzca un impacto sobre la productividad, los factores que más han influido son el que afecta al rendimiento (0.979), la motivación personal (0.948) y la mejora continua (0.949). Las dimensiones muestran que la organización estimula la carrera profesional de sus miembros del equipo y también considera la importancia de invertir en recursos (0.927) en el

establecimiento de objetivos (0.884) y el respeto mutuo de las tecnologías para una mayor producción (0.953).

La presente investigación coincide con lo planteado por Schneider, Ehrhart y Macey (2013), al demostrar que existe una relación positiva y significativa entre el clima organizacional y la productividad. En otras palabras, un ambiente laboral adecuado fomenta creencias, actitudes y conductas alineadas con los objetivos institucionales.

Este enfoque es coherente con el concepto de creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi y otros estudios de investigación. Khan et al. y Berberoglu se evidencian en ambos casos a favor de la creación de entornos favorables para impactar positivamente el compromiso y mejorar sus resultados laborales. De manera similar, Adebisi y Agboola destacan que la importancia de poder comparar que tal compromiso se base institucionalmente desde punto de vista del Estado, también se puede apoyar en las evidencias adicionales resultantes del trabajo de Al-Mahmoud y Maharmeh en la importancia de fomentar un entrenamiento suficiente cuando los climas son cálidos.

Estos resultados alcanzados también prueban esta correlación; el resultado nos aportó un buen estado de difusión debido a la atmósfera conducida, significará un aumento en la eficiencia general en ASFALTAR EP.

Los resultados confirman la hipótesis inicial al demostrar que el clima organizacional influye de manera decisiva en la productividad. Por tanto, el enfoque de progreso de la gestión debe estar orientado a la mejora de la comunicación interna, el reconocimiento explícito, a líderes empáticos, mientras se confía todo el tiempo en las disposiciones necesarias. La solidez de los resultados obtenidos es contundente, lo que sugiere que el esfuerzo continuo puede conducir a un progreso constante, un éxito notable unido con la satisfacción de todas las partes.

El enfoque de progreso de la gestión debe estar orientado a la mejora de la comunicación interna, el reconocimiento explícito, a líderes empáticos, mientras se confía todo el tiempo en las disposiciones necesarias.

Para futuras investigaciones, se sugiere un mayor número de muestras y que se incorporen variables complementarias como la cultura de la empresa, satisfacción laboral, estilos de liderazgo, cuyo objetivo es alcanzar una comprensión más a fondo del comportamiento socio-higiénico presente en el sector público ecuatoriano respectivamente.

### Referencias

- Adebisi, T. A., & Agboola, L. O. (2022). Employee engagement and productivity in public sector organizations: A case study of local government in Nigeria. *International Journal of Public Administration and Management Research*, 7(1), 154–167.
- Al-Mahmoud, S. (2019). Organizational climate and transfer of training in a public corporation in Qatar. *International Journal of Research in Social Sciences*, 9(1), 45–58.
- Banco Mundial. (2021). *Indicadores de desarrollo institucional y desempeño público*. <https://www.worldbank.org/>
- Benavides, R., & Sánchez, M. (2022). Clima organizacional y liderazgo en entidades públicas latinoamericanas. *Revista de Psicología y Gestión Pública*, 13(2), 25–39.
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: Empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, 18(399). <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>
- CEPAL. (2020). *Productividad del sector público en América Latina: Desafíos estructurales y eficiencia institucional*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

- CEPAL. (2023). *Panorama económico de América Latina 2023: Productividad, digitalización y servicios públicos*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- CEPAL. (2024). *Transformación digital y eficiencia pública en América Latina*. <https://www.cepal.org>
- Clark, J. B. (1899). *The distribution of wealth: A theory of wages, interest and profits*. Macmillan.
- Das, P., & Hossain, M. I. (2023). An empirical investigation of the relationship between organizational climate and employee job performance in Bangladesh. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 15(2), 102–118.
- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2020). *Informe nacional de clima organizacional del sector público en Colombia*. Bogotá, Colombia: DAFP.
- Harvard Business Review. (2019). The impact of toxic workplace culture on employee productivity. <https://hbr.org/>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, M. del P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (7.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Kamran, S., & Zafar, R. (2022). The role of physical work environment in employee performance: Evidence from public sector institutions. *Journal of Organizational Studies*, 14(2), 55–72.
- Khan, M. F., Ahmed, R. R., & Ullah, K. (2021). Impact of organizational climate on employee productivity: A case study of public sector in Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. *Journal of Management Sciences*, 8(2), 22–38.

- Lichtenstein, D. (1992). *Workplace climate and employee morale: A municipal study*. New Jersey Municipal Research Reports, 4(2), 15–29.
- Maharmeh, M. (2021). The effect of organizational climate on training transfer in the Qatari public sector. *International Journal of Research and Studies in Psychology*, 9(1), 58–72.
- Marchant, L. R. (2006). Factores organizacionales críticos para fortalecer el alineamiento estratégico del personal. *Ciencias Sociales Online*, 3, 58–69.
- Nguyen, N. H. (2021). Investigating organizational climate, organizational commitment and perceived organizational performance: A comparison between state and non-state enterprises in Vietnam. *IAAI Transactions on Intelligent Systems*, 6(2), 25–38.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Nduka, C. O., & Okafor, V. O. (2023). Organizational climate and employee performance: Evidence from the Nigerian public service. *African Journal of Public Administration*, 11(1), 88–104.
- OCDE. (2022). *Productivity and innovation: Annual report*. <https://www.oecd.org>
- OCDE. (2024). *Measuring productivity in the digital age*. <https://www.oecd.org>
- Ortíz, J. L. (2021). Reformas institucionales y clima organizacional en la administración pública ecuatoriana. *Revista de Administración Pública*, 33(1), 77–94.
- Rahman, M. S., Islam, M. N., & Akter, F. (2024). Using structural equation modeling to explore productivity factors in public organizations. *Journal of Public Sector Research*, 11(1), 45–61.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>

Tavakol, M., & Dennick, R. (2023). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 4(1), 53–55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.

World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. <https://www.weforum.org/reports/future-of-jobs-report-2023/>