

UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR



UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE ECUADOR

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

TEMA

**Análisis del Clima Organizacional en la Unidad de Gestión Ambiental del Municipio del
Cantón Eloy Alfaro de la Provincia de Esmeraldas**

Autor/es:

Flor Paulina Ruiz Naranjo

Cornelia Sandoval Añapa

Tutor/a:

CPhd. Alba Ruth Vargas Montealegre

ECUADOR

2024



DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación dedico a mis hijos, quienes han sido mi mayor inspiración y apoyo incondicional durante este desafío académico. Su dedicación y esfuerzo en sus propios estudios universitarios han sido un ejemplo para mí; y, su amor y ánimo me han impulsado a seguir adelante incluso en los momentos más difíciles.

Cada uno de ustedes me ha mostrado que, con persistencia y determinación, cualquier meta es alcanzable. Estoy enormemente orgullosa de verlos crecer y convertirse en personas excepcionales, sin su apoyo, no hubiera sido posible.

Flor Paulina Ruiz Naranjo

A nuestros familiares, docentes y tutora,

Este viaje de estudio con dificultades, desafíos y aprendizaje, no hubiese sido posible culminarla sin el apoyo incondicional de nuestros seres queridos. A nuestros familiares, gracias por el amor, la paciencia y la comprensión de nuestras ausencias en los fines de semanas. A nuestros docentes, por comprendernos, y motivarnos cuando en ocasiones no pudiéramos estar presente en la clase por la conectividad o la presentación de trabajos a destiempo. A nuestra Tutora, por animarnos constantemente con esas palabras que nos daban esperanzas. Por compartir sus conocimientos y sabidurías invaluable. A todos ustedes, gracias...

Cornelia Sandoval Añapa

AGRADECIMIENTO

Mi profundo agradecimiento a Dios, quien ha sido mi fortaleza y principal guía en este trayecto. Gracias, Señor, por concederme la sabiduría y la perseverancia para enfrentar cada desafío que se presentó en mi camino, gracias también a mi esposo por su presencia constante que me ha dado la paz y el coraje para seguir adelante. Confío que todo lo que he logrado sea parte de tu plan perfecto y te ofrezco este logro como un testimonio de tu bondad y fidelidad.

Flor Paulina Ruiz Naranjo

A la UBE por la oportunidad de pertenecer a su prestigiosa institución, y al Municipio del Cantón Eloy Alfaro de la Provincia de Esmeraldas por darnos el espacio para desarrollar nuestra investigación.

Cornelia Sandoval Añapa



RESUMEN

El objetivo de la investigación fue Analizar el Clima organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Ambiental del Municipio del Cantón Eloy Alfaro de la Provincia de Esmeraldas. Para cumplir con tal propósito, se utilizó una metodología con un enfoque mixto, que involucró la utilización de encuestas y entrevistas como instrumentos de recolección de información. El alcance de la investigación fue exploratorio y descriptivo, con un diseño no experimental; con una población que abarcó a 38 colaboradores de la unidad analizada. Los resultados evidenciaron poca claridad sobre la cadena de mando de los directivos, insuficientes aspectos ligados a las recompensas y la gratitud en la entidad por el trabajo realizado por sus trabajadores, problemas de confianza entre los colaboradores, persistencia de ambigüedades en la autoridad para tomar decisiones, desinterés y desconexión con la unidad y persistencia de un control excesivo que podría limitar la autonomía y la iniciativa. En este sentido, las conclusiones del estudio reflejaron que se debe establecer un sistema estructurado de recompensas, donde se propone implementar incentivos para mejorar el clima organizacional y la motivación de los empleados. Además, se destacó la necesidad de mejorar la comunicación interna y las relaciones interpersonales mediante talleres, capacitaciones y actividades de integración para aumentar la productividad y la satisfacción laboral.

Palabras Clave: clima organizacional, desempeño laboral, satisfacción laboral.

ABSTRACT

The objective of the research was to analyze the organizational climate of the workers of the Environmental Management Unit of the Municipality of Canton Eloy Alfaro of the Province of Esmeraldas. To fulfill this purpose, a methodology with a mixed approach was used, which involved the use of surveys and interviews as instruments for collecting information. The scope of the research was exploratory and descriptive, with a non-experimental design; with a population that included 38 collaborators of the analyzed unit. The results showed little clarity about the chain of command of the managers, insufficient aspects linked to rewards and gratitude in the entity for the work done by its workers, trust problems among collaborators, persistence of ambiguities in the authority to make decisions, disinterest and disconnection with the unit and persistence of excessive control that could limit autonomy and initiative. In this sense, the conclusions of the study reflected that a structured reward system must be established, where it is proposed to

implement incentives to improve the organizational climate and employee motivation. In addition, the need to improve internal communication and interpersonal relationships through workshops, training and integration activities to increase productivity and job satisfaction was highlighted.

Keywords: organizational climate, job performance, job satisfaction.

Índice de Contenido

Introducción

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	25
1.1.Antecedentes Investigativos	25
1.2.Fundamentación Teórica	26
1.2.1.El Clima Organizacional	28
1.2.2.Variable de Estudio.....	28
1.2.3.Propuestas para Mejorar el Clima Organizacional.....	29
1.2.3.1.Consecuencias del Clima Laboral	29
1.2.4.Marco Conceptual	31
1.2.4.1.Elementos de medición del clima laboral.....	31
1.2.4.2.Ventajas y desventajas.....	33
Ventajas:	33
1.2.5.Marco Jurídico.....	33
2.1.Enfoque de la Investigación	35
2.2.Alcance de la Investigación.....	35
2.3.Diseño de la Investigación	35
2.4.Métodos Empleados	36
2.5.Instrumento de Recolección de Información	36
2.5.1.Operacionalización de las Variables	37
2.6.Población y Muestra.....	38
2.6.1.Población.....	39
2.6.2.Muestra	39
2.7.Resultados del Diagnóstico del Clima Laboral Mediante las Encuestas	40
2.8.Resultados del Diagnóstico del Clima Laboral Mediante las Entrevistas.....	60
CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA	62



3.1.Antecedentes	62
3.2.Bases Legales	62
3.3.Presentación de la Propuesta	63
3.3.1.Propósitos u Objetivos.....	63
3.3.2.Fundamentación	64
3.3.3.Desarrollo de la Propuesta.....	64
3.3.4.Programas de recompensas e incentivos.	64
3.3.4.1.Promoción de un Ambiente Positivo y Saludable	65
3.3.4.2.Fortalecimiento de Valores e Identidad Organizacional	66
3.3.4.3.Mejora de la Comunicación Interna	67
3.3.4.4.Responsabilidad de las Acciones.....	68
3.3.4.5.Cronograma de Actividades para la Implementación de la Propuesta	69
3.3.4.6.Presupuesto de la Propuesta	71
3.3.4.7.Análisis de Viabilidad	72
3.3.4.8.Validación de la Propuesta	72
CONCLUSIONES	74
RECOMENDACIONES	75



Índice de Figuras

Figura 1 Resultados de las preguntas relacionadas con el liderazgo.....	41
Figura 2 Resultados de las preguntas vinculadas con el reconocimiento	43
Figura 3 Resultados de las preguntas relacionadas con el trabajo en equipo.....	45
Figura 4 Resultados de las preguntas vinculadas con la satisfacción	47
Figura 5 Resultados de las preguntas relacionadas con la comunicación	49
Figura 6 Resultados de las preguntas vinculadas con la mejora continua	51
Figura 7 Resultados de las preguntas relacionadas con la motivación	53
Figura 8 Resultados de las preguntas vinculadas con la responsabilidad	55
Figura 9 Resultados de las preguntas relacionadas con la formación y desarrollo personal	57
Figura 10 Resultados de las preguntas relacionadas con la productividad	59

Índice de Tablas

Tabla 1 Operacionalización de las variables	37
Tabla 2 Ítems definidos para las dimensiones de estudio del clima organizacional y las del desempeño laboral.....	38
Tabla 3 Distribución de la muestra en las áreas de trabajadores operativos de la UGA.....	39
Tabla 4 Resultados de las preguntas relacionadas con el liderazgo	40
Tabla 5 Resultados de las preguntas vinculadas con el reconocimiento.....	42
Tabla 6 Resultados de las preguntas relacionadas con el trabajo en equipo.....	46
Tabla 7 Resultados de las preguntas vinculadas con la satisfacción.....	46
Tabla 8 Resultados de las preguntas relacionadas con la comunicación	48
Tabla 9 Resultados de las preguntas vinculadas con la mejora continua.....	52
Tabla 10 Resultados de las preguntas relacionadas con la motivación.....	54
Tabla 11 Resultados de las preguntas vinculadas con la responsabilidad.....	56
Tabla 12 Resultados de las preguntas relacionadas con la formación y desarrollo personal.....	58
Tabla 13 Resultados de las preguntas relacionadas con la productividad.....	60
Tabla 14 Estructura de recompensas e incentivos propuestos	67
Tabla 15 Actividades propuestas para promover el trabajo en equipo y la salud laboral	68
Tabla 16 Estrategias para fortalecer la identidad organizacional.....	69
Tabla 17 Canales de comunicación interna propuestos	70
Tabla 18 Responsables de las acciones a desarrollar según la propuesta	70
Tabla 19. Cronograma de acciones de la propuesta	73
Tabla 20 Presupuesto de la propuesta	76
Tabla 21 Indicadores de evaluación para la validación de la propuesta	77

INTRODUCCIÓN

A nivel global todo ambiente laboral busca tener un clima organizacional óptimo donde los colaboradores se sientan cómodos y satisfechos con el equipo de trabajo a fin de que su desempeño sea la garantía de mejores resultados en cada una de sus funciones. El clima organizacional, considerado como las condiciones ambientales otorgados al lugar en donde una persona desempeña sus labores regularmente, el trato que un jefe tiene con sus subordinados, la correlación entre el personal de la empresa o negocio e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando el clima organizacional. Para que una persona pueda trabajar bien y ser más productiva debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que presenta su alrededor, lo cual afianza el principio de que " el trabajador feliz entrega mejores resultados". Una empresa es la encargada de satisfacer las demandas del mercado. Para lograr sus objetivos esta coordina el capital, el trabajo y hace uso de materiales pasivos tales como tecnología, materias primas, etc. (Shanker et al., 2017).

El clima organizacional en una institución existe cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar en forma coordinada para lograr su misión. Las organizaciones funcionan mediante normas que han sido establecidas para el cumplir los propósitos. Así mismo, es fundamental, para que esas organizaciones puedan realizar las tareas que se le han encomendado y para que puedan lograr los fines que se han marcado, es necesario que cuenten con una red de recursos. Entre ellos deben incluirse los humanos, tecnológicos, económicos, inmuebles, naturales o los intangibles (Bordas,2016).

De acuerdo con Gonzáles et al. (2021) la relevancia clave del clima organizacional en el sector público proviene de su directa afectación a la eficacia de los servicios prestados, así como a la satisfacción y rendimiento de los empleados. El sector público tiene como misión servir al bien común, en contraposición al sector privado, donde la competitividad y el logro de objetivos financieros son primordiales. Por esta razón, el ambiente laboral es fundamental para lograr un servicio de calidad y una buena relación con la ciudadanía.

En una entidad pública con un clima organizacional positivo, existe en los empleados un ambiente de colaboración, motivación y compromiso, hecho que resulta en un incremento en la productividad y en la prestación de servicios más eficientes. En cambio, un ambiente laboral inadecuado puede resultar en baja productividad, altos niveles de insatisfacción y, en ocasiones, un trato inadecuado hacia los usuarios de los servicios públicos. En el sector público, donde la experiencia y la

continuidad del personal son cruciales para el desarrollo y ejecución de políticas y programas, también se retrata que el clima organizacional afecta la permanencia del personal (González et al., 2021).

Además, el entorno burocrático de muchas instituciones es uno de los retos principales en la gestión del clima organizacional (Soledispa et al., 2020). Esto puede causar desmotivación en los empleados si no se establecen mecanismos que permitan la retroalimentación, el reconocimiento y la participación en los procesos de decisión. En síntesis, el clima organizacional en el sector público es esencial para mejorar el bienestar de los empleados, así como la percepción ciudadana de los servicios públicos, fomentando así un ciclo continuo de mejora de la eficiencia institucional.

En este sentido, para alcanzar un buen clima organizacional debe existir la comunicación como un medio de conexión o de unión que tienen las personas para transferir o mercantilizar mensajes. Cada vez que se establece comunicación con los familiares, amigos, clientes, compañeros de trabajo, socios, entre otros, se establece una conexión con ellos con el propósito de dar, recibir o intercambiar ideas, sean estas de información, contenido o algún manifiesto significativo (Pacheco, 2020).

Sin duda que el liderazgo es tomado como el arte de influenciar, comandar y conducir a personas, esta actitud puede surgir cuando se trabaja con un equipo de personas, atrayendo seguidores, influenciando efectivamente las actitudes y los comportamientos de estos, e incentivándolos para trabajar por un objetivo común. Etimológicamente, su raíz está en el vocablo inglés leader, que significa 'líder', y se compone con el sufijo "-azgo", que indica condición o estado (Capitán & García, 2022).

El estudio de clima organizacional ha tenido algunas variables de estudio mediante las cuales se mide la percepción que los trabajadores tienen respecto a cada una de ellas. En este sentido se encuentra como variables el liderazgo es lo que caracteriza a un líder. Un líder, por su parte, es una persona que dirige o funda, crea o junta un grupo, gestiona, toma la iniciativa, promueve, motiva, convoca, incentiva y evalúa a un grupo, ya sea en el contexto empresarial, militar, industrial, político, educativo, etc. (Kim & Park, 2020).

El clima organizacional es un concepto clave en la gestión de recursos humanos que refleja la percepción colectiva de los trabajadores en su entorno laboral. Este estudio se centra en analizar el clima organizacional tanto a nivel nacional como en un cantón específico del Ecuador como lo es

en el cantón Eloy Alfaro de la provincia de Esmeraldas, con el objetivo de identificar los factores que influyen en la satisfacción laboral y el rendimiento de los empleados en diferentes contextos. Dicho clima se compone de una serie de variables que afectan la forma en que los empleados perciben e interactúan con la organización. Estos elementos impactan el comportamiento individual, y tienen altos niveles de repercusión en la dinámica colectiva y, finalmente, en el rendimiento total de la empresa. A continuación, se destacan algunos de los factores más importantes. Liderazgo y gestión: Uno de los factores más importantes que influyen en el clima organizacional es el estilo de liderazgo dominante dentro de una organización determinada. Aquellos que proponen un liderazgo autoritario o distante pueden generar un ambiente de tensión y baja moral, mientras que los que fomentan la comunicación abierta, el reconocimiento y la participación del equipo generan un ambiente positivo (Ponce & Gómez, 2021).

Comunicación interna: Mantener una cultura organizacional positiva requiere una comunicación efectiva, transparente y clara dentro de la organización. Los empleados deben sentirse bien informados sobre los objetivos, cambios y expectativas de la organización. También necesitan tener la oportunidad de expresar sus preocupaciones y pensamientos.

Reconocimiento y valoración del trabajo: Los empleados que creen que su trabajo es valorado y reconocido tienden a estar más comprometidos y contentos. Esto puede ocurrir de manera formal mediante incentivos, pero también mediante el reconocimiento oral o escrito de los líderes o compañeros (Atehortúa & Agudelo, 2019).

Condiciones laborales: Los determinantes incluyen elementos como el espacio físico, la carga de trabajo, los horarios flexibles y el acceso a los recursos necesarios para llevar a cabo las tareas. Adecuadas condiciones laborales impactan notoriamente tanto en la emoción de los empleados como en su bienestar físico

Según Gallegos et al. (2018), Las relaciones interpersonales: El clima organizacional también se basa en la calidad de las relaciones entre los compañeros de trabajo y entre los empleados y sus supervisores. Un ambiente de respeto, cooperación y apoyo mutuo mejora la dinámica de trabajo y eleva los niveles de satisfacción.

Oportunidades de desarrollo profesional: El acceso a programas de formación, la promoción interna y el apoyo al desarrollo de habilidades son factores que ayudan a que los empleados perciban que la organización se preocupa por su desarrollo profesional.

Todos estos factores interactúan entre sí y, cuando están bien gestionados, contribuyen a la creación de un ambiente organizacional positivo. Esto permite que los empleados se sienten motivados y alineados con los objetivos de la organización, contribuyendo directamente con altos niveles de productividad y eficiencia laboral.

A nivel nacional, se considerarán factores macro como la cultura corporativa general, las políticas gubernamentales y las tendencias económicas, que impactan en todas las organizaciones del país. En el ámbito del cantón, se examinarán aspectos micro como las prácticas de gestión específicas, la comunicación interna y las relaciones interpersonales, que pueden variar significativamente entre regiones y empresas, ofreciendo así una visión integral del clima organizacional. Se espera que los resultados proporcionen una comprensión detallada de las diferencias y similitudes en el clima organizacional a diferentes escalas geográficas, así como recomendaciones prácticas para la mejora continua en ambos niveles (Núñez et al., 2021).

Este análisis busca contribuir al desarrollo de estrategias efectivas que promuevan un ambiente laboral positivo, favoreciendo así el bienestar de los empleados y el éxito sostenido de las organizaciones tanto a nivel nacional como local. Una empresa que reconoce la importancia del clima organizacional y las condiciones ambientales trabaja arduamente para optimizarlos, está en una posición ventajosa para fomentar un ambiente de trabajo saludable y productivo. La implementación de estrategias que promuevan un clima organizacional positivo y condiciones ambientales adecuadas no solo mejora la experiencia del personal, sino que también contribuye a la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la organización.

En la actualidad las empresas y organizaciones trabajan permanentemente por alcanzar sistemas productivos altos de eficacia y eficiencia y de buen desempeño para sus trabajadores, analizan y se adaptan a nuevos requerimientos laborales por lo que resulta imperioso para una organización que esto sea sostenible en el tiempo para y desarrollar culturas orientadas al compromiso de mantener un buen clima organizacional para los trabajadores, ya que a través de ellos las empresas contribuyen a alcanzar su metas y objetivos, de esta manera obtener ventajas competitivas (Tejada, 2023).

El estudio del clima en las organizaciones comienza a desarrollarse a partir de los trabajadores. La productividad laboral está condicionada a la satisfacción de los trabajadores y el clima organizacional que se genere en las empresas. El más alto grado posible de salud de los trabajadores es un objetivo social de suma importancia que contribuye y facilita que los grupos restantes de las

poblaciones alcancen niveles de salud satisfactorios y consigan sus metas de desarrollo social. Hoy en día, esta relación laboral ha cambiado bajo nuevos conceptos de movilidad y flexibilidad de trabajo generando consigo nuevas formas de organización del trabajo la cual produce ciertos efectos en las personas, por las nuevas condiciones ocasionadas por la carga laboral, nuevas responsabilidades y compromiso del cargo (Rodelo et al., 2023).

En Ecuador, numerosas organizaciones persisten en el mercado con sistemas rígidos que imponen una carga excesiva de trabajo y una gran responsabilidad sobre los empleados. Esta situación conduce inevitablemente a la insatisfacción laboral, un clima laboral tenso, el incumplimiento de tareas y una falta de adaptación a los puestos de trabajo. La rigidez en los sistemas y estructuras organizativas limita la flexibilidad y la capacidad de adaptación tanto de la empresa como de sus empleados, lo que puede afectar negativamente la productividad, la moral y el bienestar general en el lugar de trabajo. Abordar esta problemática requiere un enfoque centrado en la promoción de una cultura laboral más flexible, la implementación de políticas de gestión del tiempo efectivas y la promoción de un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal que contribuyen al mejoramiento del clima organizacional (Shanker et al., 2017).

Los componentes más comunes para la creación del clima laboral corresponden a la falta de control sobre el trabajo, las demandas excesivas de colaboradores, la falta de apoyo de compañeros y superiores, así como los ambientes que generan insatisfacción laboral. Es importante reunir la literatura de estudios realizados en torno a este tema con el fin de brindar un panorama sobre los métodos y formas como se ha abordado el clima organizacional tanto en empresas públicas como privadas de todos los sectores de la economía. Esta compilación y análisis ayudará a otras empresas u organizaciones interesados en el estudio de la satisfacción de los colaboradores y los factores que inciden en el clima organizacional (Shin et al., 2015).

El Gobierno Cantonal de Eloy Alfaro, es una entidad del sector público que atiende necesidades de toda la colectividad, regentada por su máxima autoridad el alcalde y señores concejales, reconocida a nivel provincial, el cantón Eloy Alfaro, fue el segundo de creación en la provincia de Esmeraldas, en Ecuador. Su cabecera cantonal es Valdez (Limonas). Las principales poblaciones son Borbón, Maldonado, Selva Alegre, Playa de Oro, Atahualpa, Zapallo Grande, San Francisco del Ónzole, Santo Domingo del Ónzole y Santa Lucía de Las Peñas. Estas poblaciones están distribuidas a lo largo de la cuenca del Río Santiago, donde confluyen además el Río Cayapas y el Río Ónzole. La

composición étnica de la población está formada por afrodescendientes, Chachi, Éperas y colonos mestizos.

El cantón Eloy Alfaro es poseedor de los ríos más grandes de la provincia, como son: El Santiago y El Cayapas. En este ambiente organizacional. Su **misión** al frente del Gobierno Autónomo Descentralizado en facilitar la vida de los habitantes de Eloy Alfaro articulando la acción pública para fomentar el desarrollo local sostenible y su **Visión** en los años venideros ser un referente municipal confiable, articulada, planificada y sostenible en gestión pública, orientada al desarrollo sostenible del territorio y la integración eficiente de los servicios, gracias a su talento humano profesional y comprometido.

Existe ciertas condiciones aún no definidas que generan niveles de insatisfacción laboral que repercuten en el clima organizacional, afectando directamente la productividad de los trabajadores de la Unidad de Gestión Ambiental, por ello resulta indispensable realizar un análisis de las condiciones laborales y los niveles de productividad actuales presentadas en esta Unidad de Gestión Ambiental, con el propósito de brindar un punto de vista objetivo que permita alcanzar mayor desempeño brindando climas laborales satisfactorios y así dar cumplimiento de sus objetivos institucionales. Además, las dificultades para tomar decisiones estratégicas y la insuficiencia de personal capacitado han generado también insatisfacción en el desempeño laboral.

La contextualización del problema del clima organizacional de los trabajadores que se desempeñan en la Unidad de Gestión Ambiental del Municipio del cantón Eloy Alfaro implica considerar tanto los aspectos a nivel local como los específicos de la provincia. Este enfoque proporciona una comprensión holística del entorno en el que se desarrolla el trabajo y establece la base para abordar los desafíos de manera efectiva.

Por lo anterior resulta indispensable realizar un análisis de los estudios que han investigado las condiciones laborales y los niveles de productividad de las organizaciones, con el propósito de brindar herramientas, modelos, factores de estudio que permita medir el clima organizacional y facilitar la toma de decisiones con relación a los trabajadores y sus ambientes de trabajo. Esta revisión de literatura proporcionará una comprensión holística de la aplicación de los estudios de clima organizacional, sus variables, métodos utilizados; así como, las limitaciones para su realización.

Formulación del Problema. El principal problema identificado es la insatisfacción y la falta de compromiso laboral, lo cual genera efectos significativos en los trabajadores. Estos enfrentan dificultades para tomar decisiones estratégicas debido a una comunicación deficiente entre las partes. Esta situación deriva en diversas consecuencias, entre las cuales se destaca la falta de claridad de la información generando confusión y malos entendidos. Los empleados no se sienten valorados ni reconocidos por sus esfuerzos, lo que afecta negativamente su compromiso y motivación. La comunicación bidireccional es limitada, lo que impide la identificación y resolución adecuada de problemas. No se establecen prioridades claras, lo que contribuye a la desorganización y desmotivación. Por último la carencia de programas de formación limita el desarrollo de habilidades y competencias del personal.

Preguntas de Investigación. De acuerdo con la anterior problemática se genera la siguiente pregunta de investigación: ¿En qué medida el clima organizacional incide en el desempeño de los trabajadores de la Unidad de Gestión Ambiental del Municipio del Cantón Eloy Alfaro de la Provincia de Esmeraldas? Para dar respuesta se generan las siguientes preguntas orientadoras: ¿Cuál es la caracterización del clima organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Ambiental del Municipio del cantón Eloy Alfaro de la provincia de Esmeraldas?, ¿Cómo describen los trabajadores las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo dentro de su respectiva empresa?, ¿En qué medida incide el sentido de pertenencia en el desempeño laboral? , ¿En qué medida incide el liderazgo en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Ambiental del Municipio del Cantón Eloy Alfaro de la Provincia de Esmeraldas?, ¿Cuáles han sido las principales dificultades que afectan en el clima organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Ambiental del Municipio del Cantón Eloy Alfaro de la Provincia de Esmeraldas?

Objetivos. El principal objetivo de este estudio es analizar el clima organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Ambiental del Municipio del Cantón Eloy Alfaro de la Provincia de Esmeraldas. Como objetivos específicos están, diagnosticar el clima organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Ambiental del Municipio del Cantón Eloy Alfaro de la Provincia de Esmeraldas. Identificar los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Ambiental del Municipio del Cantón Eloy Alfaro de la Provincia de Esmeraldas. Proponer un plan mejora para el clima organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Ambiental del Municipio del Cantón Eloy Alfaro de la Provincia de Esmeraldas.

Declaración de Variables

Variable Dependiente, es considerada como la variable en la cual el investigador puede manipular porque considera que hay una relación entre esta variable y la variable dependiente. (Pick, A. et al, 2002) por lo indicado en este proceso investigativo la variable Independientes es: Clima Organizacional Clima organizacional. – Es el espacio donde trabaja el personal, se consideran además la idea que tienen de su entorno laboral y las actitudes que se refleja en el trato entre compañeros, y con la autoridad, así como las normativas y la aplicación del mismo en la institución. En este estudio se puede concebir como el factor manipulable o causa de la investigación.

Variable Independiente Determinada como los cambios a causa de la manipulación de la variable independiente por parte del investigador. (Pick, A. et al, 2002). En esta investigación la variable dependiente es el desempeño laboral. Concordando con Chiavenato (2012), el cual expresa que el desempeño laboral es el grado de “eficiencia con que realiza su labor y satisfacción laboral del personal de una institución, el cuál es muy transcendental y vital” (p.54)

Además, se plantea la siguiente hipótesis general: La percepción del clima laboral por parte de los trabajadores influye de manera negativa en su desempeño. También cuenta con hipótesis específicas como: H₁: La comunicación tiene un impacto negativo en el desempeño de los trabajadores. H₂: El sentido de pertenencia tiene un impacto positivo o negativo en el desempeño laboral de los trabajadores. H₃: El liderazgo incide de forma negativa en el desempeño laboral de los trabajadores.

La variable independiente es el clima organizacional, considerando que, en el contexto de este estudio, esta puede ser manipulada por el investigador para ver su efecto en la variable dependiente. En este sentido, la determinación de la variable independiente se realiza estableciendo un vínculo entre esta y la variable dependiente (Pick, A. et al, 2002). El clima organizacional se define como el espacio donde trabaja el personal, considerando además la idea que tienen de su entorno laboral y las actitudes que se refleja en el trato entre compañeros, y con la autoridad, así como las normativas y la aplicación del mismo en la institución. En este estudio se puede concebir como el factor manipulable o causa de la investigación.

Por otra parte, la variable dependiente es determinada como los cambios a causa de la manipulación de la variable independiente por parte del investigador (Pick, A. et al, 2002). Bajo esta línea de ideas, en esta investigación la variable dependiente es el desempeño laboral. Concordando con Chiavenato (2012), el cual expresa que el desempeño laboral es el grado de “eficiencia con que

realiza su labor y la satisfacción laboral del personal de una institución, el cuál es muy trascendental y vital” (p.54).

Cabe indicar que el desempeño laboral son todas las acciones que el trabajador realiza en su función y los resultados que de ello refleja en el logro de los objetivos propuestos de la institución, también esta variable es el resultado de la investigación que se realiza. La investigación abarca un estudio con un paradigma pragmático, con un enfoque mixto de tipo explicativo causal con un diseño no experimental, los mismos apoyados del método teórico.

En la misma línea, el método empírico utilizado en la investigación permitió conocer la realidad del clima laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Ambiental del Municipio del Cantón Eloy Alfaro y a partir del cual evidencia negando o ratificando la hipótesis planteada. Además, permitirá conocer aspectos relevantes a mejorar o fortalecer el clima organizacional de la institución, a través de la propuesta que se planteará. Es importante realizar este estudio, ya que brinda ayuda a las empresas a cumplir normativas para medir la satisfacción de los trabajadores y a tomar decisiones que promuevan ambientes saludables que impulsen el desempeño.

En este caso, la población estuvo conformada por el total de trabajadores operativos de la sede zonal de Borbón, equivalente a 38 personas de la Unidad de Gestión Ambiental del Municipio Eloy Alfaro de la provincia de Esmeraldas. Asimismo, la muestra empleada fue no probabilística, dado que la población está compuesta por un número pequeño de personas. En este sentido, la población y la muestra está constituida por la misma cantidad de colaboradores, los cuales suma 38.

En una unidad de gestión ambiental, la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral ha mostrado ser determinante para el desempeño de sus empleados. Esta unidad, encargada de supervisar y gestionar los recursos naturales, cuenta con personal altamente capacitado cuya motivación y compromiso son esenciales para lograr los objetivos institucionales. Sin embargo, diversos estudios como el de Ponce y Gómez (2021) han señalado que el ambiente laboral puede influir significativamente en la satisfacción de los empleados y, por ende, en su rendimiento.

Bajo este contexto, un ambiente de trabajo positivo promueve la creatividad y la innovación, los trabajadores se sienten libres de compartir ideas y colaborar cuando el clima organizacional es favorable, lo cual puede conducir a soluciones innovadoras y mejoras continuas. Bajo esta línea de ideas, la propuesta permitirá a la institución identificar las falencias que pueden solventar apoyados por la propuesta que se realiza basados en los resultados de la investigación.

El principal aporte de la presente investigación es conocer y mejorar el clima organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Ambiental, que permitirá corregir varios aspectos como el Liderazgo, Trabajo en Equipo, Comunicación, Productividad, trabajadores motivados, empleados responsables, de esta manera ser reconocidos por la colectividad Eloy Alfarenses.

El implementar satisfactoriamente las estrategias propuestas permitirá a la municipalidad del cantón Eloy Alfaro, principalmente a la Unidad de Gestión Ambiental desarrollarse de mejor manera con los trabajadores y de esta manera empoderarse de los procesos que lleva adelante la entidad creando un ambiente saludable, conocer inquietudes, personal comunicado, capacitado y motivado.

Importancia. El presente trabajo de investigación se justifica desde el punto de vista práctico debido a que el Municipio de Eloy Alfaro requiere mejorar el clima organizacional para beneficio de los trabajadores de la Unidad de Gestión Ambiental.

Satisfacción de una necesidad social: Una vez implementadas las estrategias para mejorar el clima organizacional de la Unidad de Gestión Ambiental del Municipio del cantón Eloy Alfaro, provincia de Esmeraldas, estas deberán impulsar el liderazgo, mejorar la comunicación, propender a la mejora continua, satisfacción laboral y productividad de los trabajadores.

Novedad y actualidad científica: Como aporte del justificativo teórico, el trabajo de investigación sobre el clima organizacional en el sector público ha ganado relevancia en los últimos años, especialmente en el contexto de la transformación digital, gestión del talento humano, bienestar y salud mental enfocándose en el bienestar emocional de los trabajadores.

Para determinar esta introducción, los capítulos que compondrán esta investigación son:

Un primer capítulo, todo lo referente al marco teórico, la misma es la base científica de la investigación donde respalda los procedimientos realizados para llegar a los resultados, se resumirá la teoría que viabiliza y permite ejecutar la investigación utilizando las variables planteadas.

Un segundo capítulo, se presenta la parte metodológica, la cual evidencia el tipo de investigación, alcance, diseño, y la población objetivo de la investigación, así como los métodos e instrumentos utilizados para la obtención de datos Además de los resultados del estudio realizado, conteniendo un breve análisis de los mismos.

Un tercer capítulo, presenta el paso a paso para ejecutar la propuesta de investigación planteada a la Unidad de Gestión Ambiental sobre el análisis del clima organizacional, conteniendo su

respectiva validación teórica y también validación práctica por parte del Municipio de Eloy Alfaro de la provincia de Esmeraldas.

Y finalmente se contará con las conclusiones y recomendaciones, en este capítulo se describen los hallazgos obtenidos, permitiendo de esta forma presentar las conclusiones y recomendaciones encontradas y analizadas en la investigación.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes Investigativos

Desde el punto de vista macro el clima organizacional es un concepto clave en la gestión de recursos humanos que refleja la percepción colectiva de los trabajadores en su entorno laboral. Este estudio se centra en analizar el clima organizacional tomando como antecedente una investigación en Turquía (Balkar Betül , 2015) denominada “The Relationships between Organizational Climate, Innovative Behavior and Job Performance of Teachers”, el objetivo fue investigar las relaciones entre el clima organizacional, rendimiento de trabajo y comportamiento innovador. La muestra del estudio consistió en 398 maestros de primaria y secundaria que trabajan en la provincia de Adana en Turquía. Se utilizó el método de la Escala de Likert, 12 obteniéndose que el clima organizacional que se caracteriza por el apoyo, la equidad y la presión tuvo efecto sobre el rendimiento de trabajo y sobre el comportamiento innovador de los profesores mientras el rendimiento de trabajo solo tuvo efecto sobre el comportamiento innovador.

La investigación realizada acerca de la “Propuesta para determinar la reacción entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Universidad Nacional Autónoma de México”, llegó a la conclusión de que el clima organizacional es uno de los mejores indicadores para poder determinar el funcionamiento de una organización sea a nivel individual, grupal u organizacional. Además, ayuda a determinar los factores que intervienen en dicha organización, permitiendo identificar las diferentes problemáticas y las áreas susceptibles de mejora de la organización para poder realizar cambios que generen un mayor desempeño laboral (Ojeda, 2011)

A nivel nacional, diversos estudios han considerado factores macro como la cultura corporativa general, las políticas gubernamentales y las tendencias económicas, que impactan en todas las organizaciones del país. Estas investigaciones han examinado aspectos micro como las prácticas de gestión específicas, la comunicación interna y las relaciones interpersonales, que pueden variar significativamente entre regiones y empresas, ofreciendo así una visión integral del clima organizacional. Además, los resultados han proporcionado una comprensión detallada de las diferencias y similitudes en el clima organizacional a diferentes escalas geográficas, así como recomendaciones prácticas para la mejora continua en ambos niveles (Núñez et al., 2021).

Estos análisis buscan contribuir al desarrollo de estrategias efectivas que promuevan un ambiente laboral positivo, favoreciendo así el bienestar de los empleados y el éxito sostenido de las

organizaciones tanto a nivel nacional como local. Una empresa que reconoce la importancia del clima organizacional y las condiciones ambientales trabaja arduamente para optimizarlos, está en una posición ventajosa para fomentar un ambiente de trabajo saludable y productivo. La implementación de estrategias que promuevan un clima organizacional positivo y condiciones ambientales adecuadas no solo mejora la experiencia del personal, sino que también contribuye a la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la organización.

1.2. Fundamentación Teórica

La teoría de Litwin y Stringer es una de las más influyentes dentro del campo del comportamiento en las empresas. Los autores mencionan como los conceptos claves y definiciones pueden afectar o motivar a los empleados, los autores Litwin & Stringer destacan que el concepto clave de esta teoría es la definición de clima organizacional. Se define como clima organizacional a las propiedades del ambiente de trabajo éstas pueden ser percibidas de forma directa o indirecta por cada uno de los empleados y se centra en la percepción compartida entre los miembros.

La teoría postula que las dimensiones del clima laboral deben influir directamente a los empleados, a su entorno, dándoles así niveles positivos y arrojando una responsabilidad de recompensa y un desafío de apoyo que provoca motivación insatisfacción laboral. Por otra parte, la teoría de Likert es el estudio de liderazgo e impacto que tiene la organización y la eficacia de los grupos dentro de la empresa, poniendo en función sistemas de gestión que se adaptan a la influencia de motivación y productividad entre los empleados, esta teoría se basa en diferentes sistemas el primero es el sistema autoritario, ya que describe como el nivel comunicativo, e involucra una mala comunicación o una descendencia de retroalimentación, por otro lado, existe la descripción del sistema dos que tiene que ver con el sistema benevolente, se enfoca en la descripción y comunicación predominando la recompensa y la confianza de los empleados en comparación al sistema uno ya que tiene como principal meta las relaciones interpersonales y la falta de la confianza de apertura.

Tenemos el sistema tres que se basa en consultivo, éste tiene como descripción que los líderes del sistema consulten antes de tomar una decisión y se enfoque en el flujo de comunicación de forma frecuente dándose una motivación y basándose en una recompensa hacia los empleados, esta teoría se agrupa en el sistema cuatro que se enfoca en ser participativo y grupal, detallando así de influencia democrática, participativa y multidireccional que viene a ser complementaria con el respeto mutuo. (Likert, 2010).

Otro factor a mencionar es el modelo de Karasek, el que es conocido también como el modelo de demanda de control o modelo de estrés laboral, es una teoría que se caracteriza por el trabajo influyente a la salud y bienestar de los trabajadores, el autor Robert Karasek, en la década de los 70s propuso dos dimensiones principales para un buen ambiente laboral, al pasar del tiempo se relaciona una tercera dimensión de apoyo social añadida por otros autores.

La primera demanda que se define como la demanda laboral refiere a los aspectos físicos y psicológicos sociales que requieren un esfuerzo físico y mental incluyendo la carga laboral, la dificultad y presión, unos ejemplos claros de esta dimensión es las cargas excesivas las horas extra, las tareas complejas y los conflictos laborales.

Cómo segunda dimensión tenemos el control laboral, esto tiene como definición la autonomía ya que se refiere a la capacidad que tiene el trabajador en controlar la capacidad del tiempo y su trabajo la toma de decisiones y la autoridad jerárquica que posee, en esta se pone a prueba el uso de habilidades y la autoría de decisión un claro ejemplo de esta es la libertad para realizar tareas, la participación oportuna, la participación de decisiones y el desarrollo de habilidades (Karasek, 2000).

1.2.1. **El Clima Organizacional.** El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, y está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. Indica, de manera específica, las propiedades motivacionales del ambiente organizacional (Chiavenato, 2000, p. 86). El clima laboral está determinado por un conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una organización, y constituye una percepción que adquiere valor de realidad (Martínez, 2001, p. 4). Asimismo, Iglesias et al. (2020) manifiestan que el clima organizacional es de interés para la mayoría de las empresas, debido a su impacto en procesos organizacionales y psicológicos, como la comunicación, toma de decisiones, solución de problemas, aprendizaje, motivación, eficiencia organizacional y satisfacción de los empleados. Olas (2009) define el clima laboral como un conjunto de variables situacionales de distinto orden y naturaleza, como el ambiente o la atmósfera que se percibe en el entorno de trabajo. En resumen, el clima organizacional, percibido por los miembros de una organización, está estrechamente vinculado a la motivación y el comportamiento de los empleados, y afecta tanto la satisfacción como la productividad. Un buen clima laboral está asociado a una mayor motivación. Los factores que inciden en el clima organizacional incluyen el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, el ambiente físico, las políticas y procedimientos, así como las dimensiones de realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

1.2.2. Variables de Estudio

El estudio del clima organizacional se apoya en diversas variables que permiten medir la percepción de los trabajadores sobre aspectos clave. Una de las variables principales es el liderazgo, que caracteriza a un líder como una persona capaz de dirigir, motivar, evaluar y gestionar un grupo, ya sea en contextos empresariales, educativos o políticos (Kim & Park, 2020). El liderazgo puede influir en las actitudes y comportamientos de los empleados, incentivándolos para trabajar por objetivos comunes. De acuerdo con Sandoval (2017), el éxito del desempeño del personal depende en gran medida del estímulo y las recompensas, que no necesariamente deben ser monetarias; pueden incluir oportunidades de crecimiento profesional.

El enfoque descriptivo-correlacional será utilizado en este estudio para analizar las relaciones entre las variables. La investigación descriptiva busca comprender las características del fenómeno en cuestión, mientras que la correlacional plantea hipótesis sobre las relaciones entre variables y aplica técnicas estadísticas para su análisis (Galarza, 2020).

1.2.3. Propuestas para Mejorar el Clima Organizacional

Una de las propuestas clave para mejorar el clima organizacional es fomentar un estilo de liderazgo democrático y participativo, donde el líder incentive la comunicación, el respeto mutuo y la participación en la toma de decisiones. Este tipo de liderazgo contribuye a un ambiente de confianza y motivación, lo que mejora el bienestar de los empleados y su compromiso con la organización.

Además, se sugiere la implementación de programas de desarrollo profesional, no solo para aumentar las competencias de los empleados, sino también para ofrecerles oportunidades de crecimiento dentro de la empresa. Esto, según Sandoval (2017), puede incrementar la satisfacción laboral. Mejorar la infraestructura y las condiciones laborales, garantizar una ergonomía adecuada y promover políticas de bienestar también son fundamentales para fortalecer el clima organizacional.

1.2.3.1. Consecuencias del Clima Laboral

El rendimiento en el ambiente laboral juega un papel crucial en el logro de los objetivos y el funcionamiento eficiente de una organización, ya que impacta directamente en aspectos como la productividad, la excelencia en el trabajo, la satisfacción del cliente y la capacidad competitiva en el mercado. Un entorno laboral que promueve la positividad y el respaldo puede potenciar el desempeño de los empleados al crear un espacio propicio para el desarrollo personal, la colaboración y la generación de nuevas ideas. Por lo tanto, las empresas deben dedicar atención al ambiente laboral y implementar estrategias para cultivar un entorno de trabajo saludable y estimulante que estimule el mejor rendimiento de su personal. Esto implica establecer políticas y prácticas que apoyen el bienestar de los empleados, fomenten una comunicación abierta y colaborativa, y fomenten una cultura organizacional que valore el rendimiento y la mejora continua (Cuello et al.,2020).

La satisfacción laboral indica el nivel de alegría, plenitud o complacencia que experimenta un trabajador en relación con su trabajo, entorno y condiciones laborales. Este grado de satisfacción puede ser influenciado por una variedad de factores, como el salario, los beneficios, el reconocimiento, las oportunidades de crecimiento, las relaciones con colegas, la cultura de la empresa y el equilibrio entre la vida laboral y personal. Cuando los empleados se sienten satisfechos con su trabajo, tienden a mostrar mayor motivación, compromiso y disposición para contribuir al éxito de la organización. Además, la satisfacción laboral puede impactar

positivamente en la retención del personal, la productividad y la calidad del trabajo realizado. Por lo tanto, las empresas suelen dar importancia a la satisfacción laboral como parte de sus iniciativas para mejorar el ambiente laboral y optimizar el desempeño y el bienestar de sus empleados (Bakker & Demerouti,2017).

La rotación laboral se define como la migración de trabajadores dentro de una empresa, ya sea hacia roles superiores o diferentes dentro de la organización mediante promociones y transferencias o fuera de ella por medio de renuncias y despidos. Este proceso es frecuente en todos los ámbitos laborales y puede ser resultado de diversos aspectos, tales como el nivel de satisfacción en el trabajo, el ambiente organizacional, las posibilidades de progreso profesional, la compensación y los beneficios ofrecidos, entre otros. El ausentismo laboral se refiere a la falta de asistencia de los empleados al trabajo, ya sea de forma programada o no programada. Este fenómeno puede tener diversas causas, como enfermedad, lesiones, problemas personales, estrés, insatisfacción laboral, conflictos en el trabajo, entre otros factores.

La innovación se describe al proceso de crear y aplicar ideas nuevas o mejoradas para generar valor, resolver problemas y satisfacer necesidades de cualquier ámbito, ya sea en productos, servicios, métodos, modelos de negocio o enfoques organizacionales. La innovación puede manifestarse de diversas formas, desde pequeñas mejoras incrementales hasta cambios disruptivos que transforman industrias enteras. Puede surgir a partir de la investigación y desarrollo, la colaboración interdisciplinaria, la adaptación de ideas existentes a nuevos contextos o la creatividad individual y colectiva.

En el ámbito laboral, el compromiso se define como el vínculo emocional y mental que los trabajadores establecen con sus responsabilidades, su empresa y sus metas. Un empleado comprometido muestra un profundo interés en sus labores, comparte los valores y objetivos de la organización, y se esfuerza por contribuir al logro de sus metas.

Este compromiso se refleja en una actitud positiva hacia el trabajo, caracterizada por la motivación, el entusiasmo, la dedicación y la iniciativa. Por lo general, los empleados comprometidos experimentan una mayor satisfacción laboral, son más productivos, alcanzan un mejor rendimiento y tienen una menor probabilidad de abandonar la empresa (Bakker & Demerouti,2017).

1.2.4. **Marco Conceptual.** El clima organizacional puede definirse como el ambiente emocional, físico y psicológico que se percibe dentro de una organización. Según Pilligua et al. (2019), el clima laboral está asociado a la comunicación y colaboración estructurada entre los empleados, lo que promueve un comportamiento de calidad y justicia mutua. Litwin y Stringer destacan que el clima organizacional se basa en las percepciones compartidas por los empleados sobre su ambiente de trabajo, y que estas percepciones influyen directamente en su motivación y satisfacción laboral.

El modelo de demanda-control de Karasek (2000) también es relevante para comprender el impacto del clima organizacional en la salud y bienestar de los empleados. Este modelo identifica dos dimensiones clave: las demandas laborales y el control que los trabajadores tienen sobre sus actividades. Una tercera dimensión, el apoyo social, es añadida posteriormente para reforzar la importancia de un ambiente colaborativo y saludable en el lugar de trabajo.

1.2.4.1. **Elementos de medición del clima laboral.** Existen diferentes métodos para medir el clima laboral como las metodologías cuantitativas y cualitativas que hacen referencia al empleo tanto de métodos cuantitativos como cualitativos para evaluar y comprender el ambiente laboral dentro de una empresa. Los métodos cuantitativos implican la recolección y el análisis de datos numéricos, como encuestas con preguntas de opción múltiple, con el propósito de obtener información sobre el ambiente laboral. Por otro lado, los métodos cualitativos implican la obtención de información detallada y descriptiva a través de técnicas como entrevistas, grupos de discusión o análisis de contenido, con el fin de comprender las percepciones, opiniones y experiencias de los empleados en su entorno laboral. La combinación de ambos enfoques puede ofrecer una perspectiva más completa y precisa del ambiente laboral de una organización (Deci et al.,2017).

Las escalas tipo Likert son una herramienta ampliamente empleada en investigaciones sociales y de mercado para evaluar las actitudes, opiniones o percepciones de individuos sobre un tema en particular. Estas escalas consisten en una serie de declaraciones relacionadas con el tema en cuestión, donde los participantes expresan su grado de acuerdo o desacuerdo seleccionando una opción de una escala que usualmente va desde "totalmente en desacuerdo" hasta "totalmente de acuerdo"(Matas, 2018).

Las entrevistas se emplean ampliamente como una técnica para recabar información en diferentes campos, incluyendo la investigación académica, la evaluación de candidatos, el periodismo y la obtención de datos en general. Durante una entrevista, un entrevistador plantea preguntas a una o varias personas con el fin de obtener detalles sobre un tema en particular. Estas preguntas pueden

ser de tipo abierto, cerrado o mixto, según los objetivos de la entrevista y la naturaleza de la información que se desea obtener, en este caso, al estudiar y analizar el ambiente laboral.

Grupos focales: Los grupos focales representan una técnica de investigación cualitativa en la cual se convoca a un reducido conjunto de individuos escogidos para deliberar sobre un tema específico, bajo la orientación de un moderador. Este método es aplicado en diversos ámbitos, como el análisis de mercado, la sociología, la psicología y la salud pública, entre otros. Durante estas sesiones, los participantes comparten sus puntos de vista, percepciones, vivencias y actitudes respecto al asunto en cuestión. El moderador dirige la conversación, garantizando que todos los miembros tengan la oportunidad de expresar sus opiniones. Las preguntas planteadas suelen ser abiertas, lo que fomenta el intercambio de ideas y permite explorar diferentes enfoques (Pacheco & Salazar,2020).

Observación: La observación es una técnica de investigación que involucra la recolección de datos a través de la observación directa y sistemática de fenómenos, comportamientos o eventos en su entorno natural. Este método es aplicado en diversos campos, como la psicología, la sociología, la antropología, la etnografía, la educación y la investigación de mercado, entre otros. Durante el proceso de observación, el investigador examina y registra detalladamente lo que ocurre, utilizando métodos como la toma de notas, la grabación de video o audio, o dispositivos de registro especializados. La observación puede ser participativa, donde el investigador interactúa activamente con los participantes del fenómeno observado, o no participativa, donde el investigador observa desde una distancia sin interactuar directamente con los sujetos (Deci et al.,2017).

Análisis documental: El análisis documental dentro del contexto del clima laboral implica revisar y evaluar la información presente en documentos relevantes para obtener una comprensión más profunda del entorno de trabajo en una empresa. Estos documentos pueden abarcar desde políticas internas y comunicados corporativos hasta informes de encuestas sobre el clima laboral, registros de incidentes o actas de reuniones, entre otros. El procedimiento de análisis documental puede comprender diversas etapas, como la selección y recopilación de documentos pertinentes, el examen y la organización de la información, la detección de patrones o tendencias, y la formulación de conclusiones o sugerencias. Este análisis puede llevarse a cabo utilizando enfoques cualitativos, cuantitativos o una combinación de ambos, dependiendo de los objetivos de la investigación y la naturaleza de los datos disponibles.

1.2.4.2. Ventajas y desventajas.

Ventajas:

Identificación de áreas de mejora: La evaluación del clima laboral permite detectar tanto los aspectos positivos como aquellos que requieren atención dentro de la organización, proporcionando así una base objetiva para implementar estrategias de mejora.

Retroalimentación para la toma de decisiones: Proporciona información valiosa que respalda la toma de decisiones estratégicas relacionadas con la gestión de recursos humanos, la planificación del personal y el diseño de políticas y programas.

Fomento del compromiso y la satisfacción: Al realizar mediciones regulares del clima laboral, se demuestra a los empleados que la organización valora sus opiniones y está comprometida con la mejora continua, lo que puede aumentar el compromiso y la satisfacción en el trabajo.

Prevención de problemas futuros: Permite detectar potenciales problemas antes de que se conviertan en desafíos significativos, lo que contribuye a prevenir el ausentismo, la rotación y otros problemas de rendimiento.

Desventajas:

Posible sesgo de respuesta: Existe la posibilidad de que los empleados no brinden respuestas honestas o completas debido a preocupaciones sobre represalias o percepciones de falta de confidencialidad.

Interpretación subjetiva: La interpretación de los resultados puede estar influenciada por la subjetividad del analista, lo que podría llevar a conclusiones erróneas o sesgadas.

Costo y tiempo: La realización de encuestas o estudios de clima laboral puede implicar una inversión significativa de recursos en términos de tiempo y dinero, especialmente si se llevan a cabo con frecuencia o se utilizan métodos complejos.

Falta de acción: En ocasiones, las organizaciones pueden llevar a cabo mediciones del clima laboral sin tomar las medidas adecuadas para abordar los problemas identificados, lo que puede resultar en una pérdida de credibilidad entre los empleados.

1.2.5. Marco Jurídico

El marco jurídico relacionado con el clima organizacional está sustentado por el Acuerdo Ministerial No. MDT – 2018 del Ministerio del Trabajo (2018). En este se establece una norma técnica para la medición del clima laboral y la cultura organizacional en el sector público. Este acuerdo busca fortalecer el entorno laboral mediante la evaluación sistemática de factores como el



liderazgo, compromiso y entorno de trabajo, los cuales son desglosados en siete factores y dieciocho subfactores. La implementación de esta norma permite a las instituciones públicas obtener un diagnóstico claro sobre su clima organizacional, facilitando la identificación de áreas de mejora y promoviendo un ambiente laboral más saludable y productivo.

La medición del clima laboral, conforme a este acuerdo, se realiza a través de encuestas que recopilan la percepción de los funcionarios sobre diversos aspectos de su trabajo. En este sentido, el estudio de Ponce y Gómez (2021) que fue realizado bajo las directrices del Acuerdo Ministerial No. MDT – 2018, destaca que, en evaluaciones recientes, un 76% de los funcionarios calificaron su clima laboral en su organización como muy bueno, lo que refleja un alto nivel de satisfacción en componentes como liderazgo y compromiso. Sin embargo, también se identifican áreas que requieren atención, como el equilibrio entre vida personal y laboral. El objetivo final es implementar un plan estratégico de mejoramiento que contemple las observaciones y necesidades expresadas por los servidores públicos, asegurando así un desarrollo continuo del ambiente laboral. Además, dicho acuerdo incluye factores que promueven el bienestar laboral y regulan aspectos como las condiciones de trabajo, la seguridad, la igualdad de oportunidades y la protección de los derechos de los empleados. Estas normativas son fundamentales para garantizar un ambiente de trabajo seguro y equitativo, y están estrechamente vinculadas al desarrollo de un clima organizacional positivo. Es necesario asegurar que las políticas internas de las organizaciones estén alineadas con las leyes laborales vigentes para promover un entorno de trabajo justo y motivador.

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

La presente investigación tiene como propósito analizar el clima organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Ambiental del Municipio del Cantón Eloy Alfaro. En este sentido, para el logro de los planteado se establecen varios elementos metodológicos alineados directamente con los objetivos establecidos en el estudio.

Por el tipo de investigación se considera necesario el paradigma pragmático, que según Amador (2018) este se centra en la aplicación práctica y la utilidad de los métodos para resolver problemas específicos. Además, menciona que el paradigma pragmático se basa en lo que funciona abordando una problemática particular.

2.1. Enfoque de la Investigación

La investigación realizada en la presente tesis tiene un enfoque mixto. Bajo esta línea, dicho enfoque incluye los enfoques cualitativos y cuantitativos, dado que combina la recolección y análisis de datos cuantitativos con los recursos que provee la perspectiva cualitativa. Estos permiten plantear el problema con claridad y a su vez formular objetivos apropiados para el estudio, permitiendo tener diferentes puntos de vista que se ajusten al fenómeno estudiado (Ortega, 2018).

2.2. Alcance de la Investigación

El alcance de las investigaciones, dependiendo del propósito del estudio, pueden ser exploratorio, descriptivo, correlacional y/ o explicativo (Galarza, 2020). El alcance de esta investigación es explicativo y descriptivo, dado que el estudio se enfocó en analizar el impacto del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Ambiental del Municipio del Cantón Eloy Alfaro. Este alcance permitió describir las características del clima organizacional actual, así como las relaciones interpersonales, el liderazgo y el sentido de pertenencia dentro de la institución. Además, se buscó explicar cómo estos factores inciden en la satisfacción y productividad laboral (Galarza, 2020).

2.3. Diseño de la Investigación

Considerando la problemática abordada, se empleó un diseño no experimental. En este sentido, y según Gonzáles (2022) en este diseño no hay condiciones ni estímulos para la experimentación, debido a las variables existentes del estudio, es decir los sujetos de la investigación son evaluados en contexto natural sin alterar la situación, así como no se manipula la realidad. Bajo esta perspectiva, en la tesis no se manipularon las variables estudiadas, sino que se observó y analizó su comportamiento dentro de su entorno natural.

2.4. Métodos Empleados

De acuerdo con Feria (2019) el método de investigación se define como una cadena ordenada de pasos o acciones, basada en un aparato conceptual determinado y en reglas que permiten avanzar en el proceso de conocimiento, desde lo conocido a lo desconocido. Este método es esencial para objetivar la información recopilada y obtener nuevos conocimientos sobre el fenómeno de estudio, contribuyendo así al desarrollo de la ciencia.

En el contexto de esta investigación, se utilizaron métodos teóricos y empíricos. El propósito de estos métodos es analizar y explicar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Ambiental del Municipio del Cantón Eloy Alfaro. A través de encuestas y entrevistas se recopilaron datos que permitieron diagnosticar las condiciones laborales actuales, mientras que el análisis teórico sustentó la interpretación de los resultados. Estos métodos combinados facilitaron la identificación de los factores que afectan la productividad y permitirán desarrollar una propuesta de mejora dirigida a optimizar el clima organizacional en la institución.

2.5. Instrumento de Recolección de Información

Para esta investigación se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos, y como instrumento el cuestionario. Según López y Fachelli (2015) la encuesta se considera como una técnica de recolección de datos a través de la interrogación de los sujetos. La finalidad en este sentido es la obtención de información sobre los objetivos asumidos en la investigación, que se derivan de una problemática del estudio previamente construido. En la misma línea de ideas, la recolección de los datos se realizó a través de un cuestionario de preguntas cerradas, administrado a la muestra definida en el estudio.

Por otra parte, también se utilizó una entrevista como técnica de obtención de información. En este sentido la guía de entrevista es el instrumento derivado de dicha técnica, donde se incluyeron preguntas cerradas y abiertas con el objetivo de obtener la mayor cantidad de información posible para el desarrollo de los resultados.

2.5.1. Operacionalización de las Variables

Tabla 1

Operacionalización de las variables

Variable	Definición	Dimensión	Instrumento de recolección de información	Escalas de valoración empleadas
Variable dependiente: Clima organizacional	Se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización sobre su ambiente de trabajo, incluyendo aspectos como la motivación, satisfacción, y productividad, influenciados por factores como la antigüedad, edad, género y condiciones laborales ((López y Castiblanco, (2021).	1. Reconocimiento 2. Trabajo en equipo 3. Satisfacción laboral 4. Liderazgo 5. Mejora continua 6. Comunicación	Encuestas (cuestionario de preguntas cerradas) Entrevistas (guía de entrevista)	Escala Likert de 7 puntos (1: Totalmente en desacuerdo - 7: Totalmente de acuerdo) Sin escala definida
Variable independiente: Desempeño laboral	Hace referencia al cumplimiento de los objetivos, mandatos y metas asociados con las responsabilidades laborales de los empleados (Bautista & Cienfuegos, 2020).	1. Motivación 2. Responsabilidad 3. Formación y desarrollo personal 4. Productividad	Encuestas (cuestionario de preguntas cerradas) Entrevistas (guía de entrevista)	Escala Likert de 7 puntos (1: Totalmente en desacuerdo - 7: Totalmente de acuerdo) Sin escala definida

Nota. La tabla muestra la operacionalización de las variables definidas en la investigación

En relación con el cuadro de operacionalización expuesto anteriormente, las dimensiones de estudio del clima organizacional y las del desempeño laboral medirán con los siguientes ítems:

Tabla 2

Ítems definidos para las dimensiones de estudio del clima organizacional y las del desempeño laboral

Dimensiones del clima organizacional	Ítems
Liderazgo	2; 28; 29; 14; 39
Reconocimiento	7; 13; 15; 37
Trabajo en equipo	6; 12; 16; 23; 30; 33
Satisfacción	1; 20; 13; 4; 38; 40; 41
Comunicación	5; 16; 8; 34
Mejora continua	19; 3; 12; 10; 20
Dimensiones del desempeño laboral	Ítems
Motivación	4; 5; 24; 22; 35; 36
Responsabilidad	20; 12; 28; 11; 31; 32
Formación y desarrollo personal	17; 21; 27; 9; 25; 7
Productividad	18; 21; 26; 27; 9; 25; 7

Nota. La tabla muestra los ítems utilizados para medir las dimensiones de las variables definidas en la investigación

2.6. Población y Muestra

Para la delimitación de la población y la muestra en esta investigación se utilizaron los siguientes criterios:

2.6.1. **Población.** Está conformado por el total de trabajadores operativos de la sede zonal de Borbón, equivalente a 38 personas de la Unidad de Gestión Ambiental del Municipio Eloy Alfaro de la provincia de Esmeraldas.

2.6.2. **Muestra.** La muestra en este caso es no probabilística, dado que la población está compuesta por un número pequeño de personas. En este sentido, la población y la muestra está constituida por la misma cantidad de colaboradores, los cuales suma 38. Se debe argumentar que dicha muestra coincide con la cantidad de respuestas del cuestionario, dado que todos los colaboradores aceptaron responder las preguntas de este instrumento. Por otra parte, los 4 colaboradores que contribuyeron con la aplicación de la entrevista forman parte de la gestión administrativa del equipo de la Unidad de Gestión Ambiental del Municipio Eloy Alfaro de la provincia de Esmeraldas. Bajo esta línea de ideas, la siguiente tabla muestra la distribución de la muestra en las áreas de trabajadores operativos de la UGA:

Tabla 3

Distribución de la muestra en las áreas de trabajadores operativos de la UGA.

Área	Cantidad	Porcentaje
Unidad de Gestión Ambiental Operativa (recolección)	19	50%
Unidad de Gestión Ambiental Borbón (residuos sólidos)	19	50%
Unidad de Gestión Ambiental Borbón (residuos sólidos)	19	50%
Total General	38	100%

Nota. El total de los trabajadores que se presentan en esta tabla fueron el personal al que se aplicó la encuesta.

Por otra parte, el presente proyecto de investigación se presentó a la Universidad Bolivariana para la aprobación del tema, posteriormente se solicitó la autorización a la municipalidad de Eloy Alfaro, para el desarrollo de la recolección de información los cuestionarios de percepción del clima organizacional y de desempeño laboral. Además, el instrumento se validó con 3 expertos, luego se coordinó con el área de Recursos Humanos para acceder a la relación de los trabajadores operativos con contrato actual y verificación del año 2017. En este sentido se evidenció que servidores administrativos van a colaborar en el trabajo investigativo posterior se procedió a realizar la selección de la muestra trabajadores en la Unidad de Gestión Ambiental.

2.7. Resultados del Diagnóstico del Clima Laboral Mediante las Encuestas

Para el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas se tabularon las respuestas obtenidas y se realizó un análisis de las frecuencias relativas y absolutas. Bajo esta línea de ideas, los resultados expusieron los principales hallazgos, los que contribuyen a responder la pregunta de la investigación. Asimismo, los resultados se dividieron en relación con las dimensiones establecidas, como se muestra en las siguientes tablas y gráficos:

Tabla 4

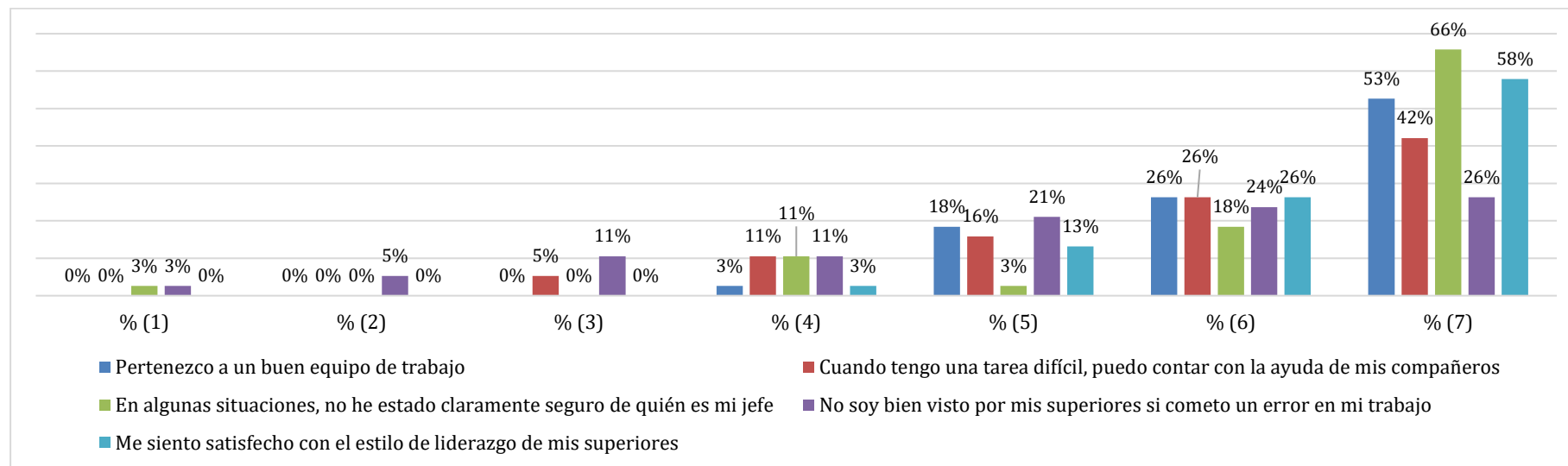
Resultados de las preguntas relacionadas con el liderazgo

Preguntas	Respuestas														Total
	Totalmente en desacuerdo (1)	% (1)	En desacuerdo (2)	% (2)	Ligeramente en desacuerdo (3)	% (3)	Neutral (4)	% (4)	Ligeramente de acuerdo (5)	% (5)	De acuerdo (6)	% (6)	Totalmente de acuerdo (7)	% (7)	
Pertenezco a un buen equipo de trabajo	0	0%	0	0%	0	0%	1	3%	7	18%	10	26%	20	53%	38
Cuando tengo una tarea difícil, puedo contar con la ayuda de mis compañeros	0	0%	0	0%	2	5%	4	11%	6	16%	10	26%	16	42%	38
En algunas situaciones, no he estado claramente seguro de quién es mi jefe	1	3%	0	0%	0	0%	4	11%	1	3%	7	18%	25	66%	38
No soy bien visto por mis superiores si cometo un error en mi trabajo	1	3%	2	5%	4	11%	4	11%	8	21%	9	24%	10	26%	38
Me siento satisfecho con el estilo de liderazgo de mis superiores	0	0%	0	0%	0	0%	1	3%	5	13%	10	26%	22	58%	38

Nota. Se muestra el % con respecto a las respuestas de los encuestados

Figura 1

Resultados de las preguntas relacionadas con el liderazgo



Nota. Gráfico de barras de los resultados de la encuesta

Los resultados de las preguntas relacionadas con el liderazgo reflejan percepciones variadas. En la afirmación sobre si el encuestado pertenece a un buen equipo de trabajo la gran mayoría está de acuerdo en diversos grados, lo que sugiere que la mayoría percibe positivamente el entorno de trabajo en equipo. Respecto a la afirmación vinculada con las tareas difíciles, el 84% está de acuerdo en mayor o menor medida, lo que denota un buen nivel de apoyo mutuo dentro del equipo. No obstante, un 16% de respuestas neutrales o en desacuerdo sugiere que podría haber margen de mejora en la colaboración interna. Por otra parte, la afirmación: en algunas situaciones, no he estado claramente seguro de quién es mi jefe, revela que el 66% de los encuestados está totalmente de acuerdo, lo que puede indicar una falta de claridad en la estructura de liderazgo. Esto es un aspecto preocupante, dado que la confusión en la cadena de mando puede afectar negativamente la eficacia y el desempeño organizacional. En esta misma línea, la cuestión relacionada sobre cómo los superiores ven a los trabajadores que cometen errores, un 61% de los encuestados está de acuerdo en algún grado, lo que sugiere una

percepción de falta de tolerancia a los errores. Esto puede generar un ambiente de trabajo tenso y poco propicio para la innovación y el aprendizaje. Finalmente, sobre la afirmación: me siento satisfecho con el estilo de liderazgo de mis superiores, un abrumador 97% de los encuestados está de acuerdo, con un 58% totalmente de acuerdo, lo que indica una alta satisfacción con el liderazgo actual, a pesar de la falta de claridad en la estructura mencionada anteriormente.

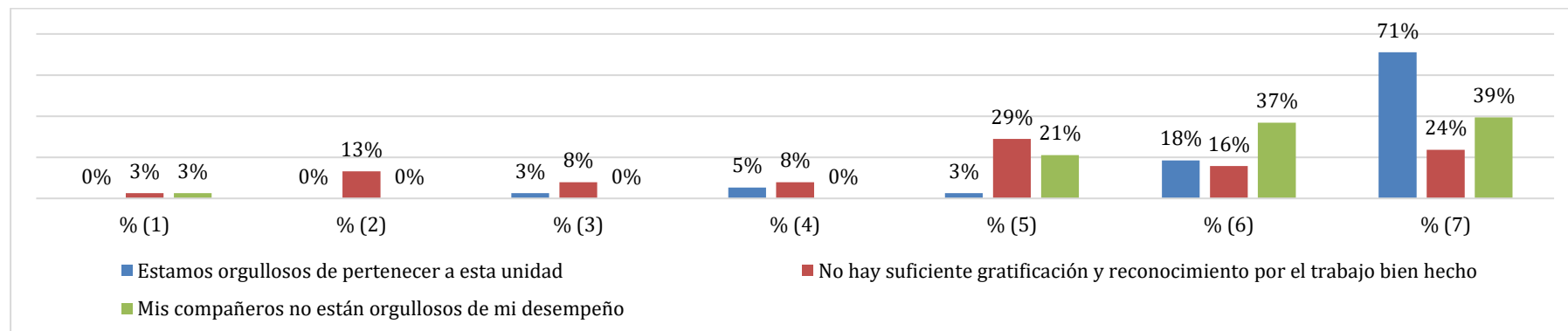
Tabla 5

Resultados de las preguntas vinculadas con el reconocimiento

Preguntas	Respuestas														Total
	Totalmente en desacuerdo (1)	% (1)	En desacuerdo (2)	% (2)	Ligeramente en desacuerdo (3)	% (3)	Neutral (4)	% (4)	Ligeramente de acuerdo (5)	% (5)	De acuerdo (6)	% (6)	Totalmente de acuerdo (7)	% (7)	
Estamos orgullosos de pertenecer a esta unidad	0	0%	0	0%	1	3%	2	5%	1	3%	7	18%	27	71%	38
No hay suficiente gratificación y reconocimiento por el trabajo bien hecho	1	3%	5	13%	3	8%	3	8%	11	29%	6	16%	9	24%	38
Mis compañeros no están orgullosos de mi desempeño	1	3%	0	0%	0	0%	0	0%	8	21%	14	37%	15	39%	38

Figura 2

Resultados de las preguntas vinculadas con el reconocimiento



Los resultados de la encuesta respecto a la dimensión del reconocimiento exponen percepciones significativas que impactan el clima organizacional. En este sentido, en la afirmación sobre el nivel de orgullo el 92% de los encuestados está de acuerdo en diversos grados, con un 71% totalmente de acuerdo. Esto sugiere un fuerte sentido de pertenencia y orgullo entre los miembros de la unidad, lo cual es un indicador positivo del clima organizacional. Sin embargo, la pregunta sobre la gratificación y reconocimiento por el trabajo bien hecho presenta una preocupación importante. El 69% de los encuestados está de acuerdo con esta afirmación en algún grado, lo que indica que existe una percepción generalizada de falta de reconocimiento. Esta carencia podría estar afectando la motivación y el desempeño de los empleados, a pesar del orgullo que sienten por pertenecer a la unidad. Por otra parte, la afirmación el nivel de orgullo de los compañeros por el desempeño propio, el 97% de los encuestados está en desacuerdo en algún grado, lo que sugiere que la mayoría siente que su desempeño es valorado por sus compañeros.

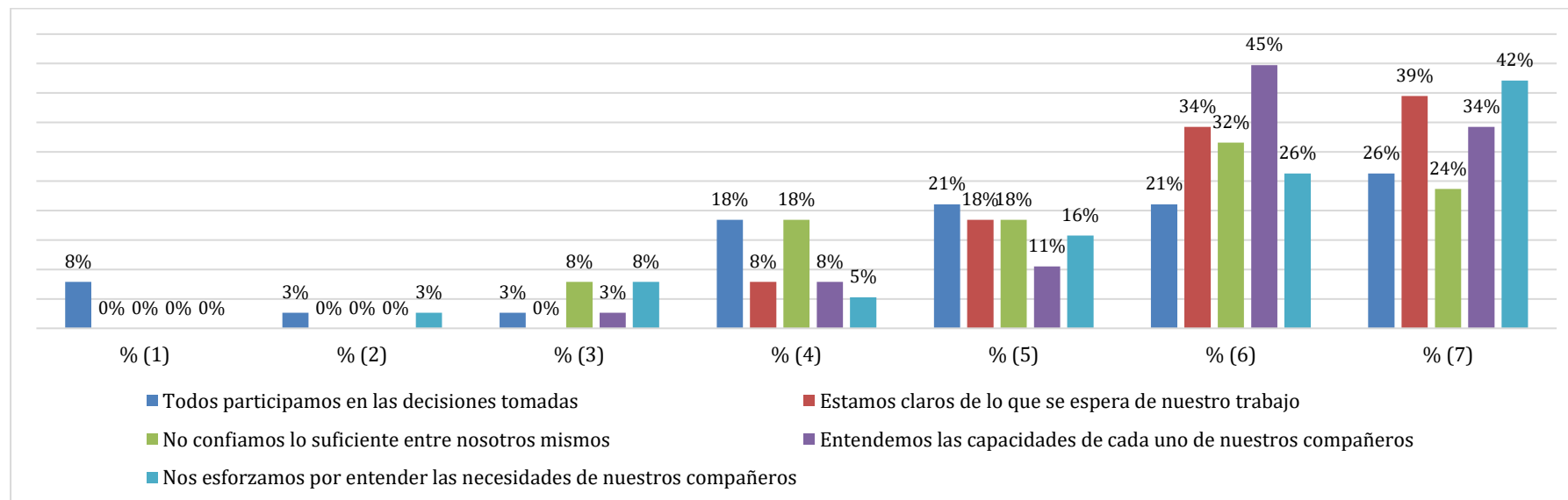
Tabla 6*Resultados de las preguntas relacionadas con el trabajo en equipo*

Preguntas	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ligeramente en desacuerdo		Neutral		Ligeramente de acuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total
	(1)	(1)	(2)	(2)	(3)	(3)	(4)	(4)	(5)	(5)	(6)	(6)	(7)	(7)	
Todos participamos en las decisiones tomadas	3	8%	1	3%	1	3%	7	18%	8	21%	8	21%	10	26%	38
Estamos claros de lo que se espera de nuestro trabajo	0	0%	0	0%	0	0%	3	8%	7	18%	13	34%	15	39%	38
No confiamos lo suficiente entre nosotros mismos	0	0%	0	0%	3	8%	7	18%	7	18%	12	32%	9	24%	38
Entendemos las capacidades de cada uno de nuestros compañeros	0	0%	0	0%	1	3%	3	8%	4	11%	17	45%	13	34%	38
Nos esforzamos por entender las necesidades de nuestros compañeros	0	0%	1	3%	3	8%	2	5%	6	16%	10	26%	16	42%	38

Nota.

Figura 3

Resultados de las preguntas relacionadas con el trabajo en equipo



En relación con la dimensión del trabajo en equipo se evidencia una situación mixta que tiene implicaciones importantes para el clima organizacional. Por un lado, un 66% de los encuestados indica que están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que todos participan en las decisiones tomadas, lo que sugiere una percepción moderadamente positiva sobre la inclusión en la toma de decisiones; sin embargo, el 26% que se mantiene en una posición neutral o en desacuerdo revela que existe una fracción significativa que no se siente del todo involucrada. Además, el hecho de que el 73% esté de acuerdo o totalmente de acuerdo con que están claros sobre lo que se espera del trabajador, refleja una claridad en las expectativas laborales, lo cual es un factor clave para un entorno de trabajo efectivo. Sin embargo, la confianza entre los miembros del equipo parece ser un área problemática, dado que un 74% indica estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación no confiamos lo suficiente entre nosotros mismos, hecho que es preocupante dado que la confianza es fundamental para un trabajo en equipo cohesionado.

Por otro lado, el entendimiento de las capacidades de los compañeros es relativamente fuerte, con un 79% de los encuestados mostrando acuerdo en este aspecto, lo que sugiere que, a pesar de la falta de confianza, los empleados reconocen las habilidades de sus colegas. Finalmente, la disposición para entender las necesidades de los compañeros también es positiva, con un 68% de acuerdo o totalmente de acuerdo.

Tabla 7

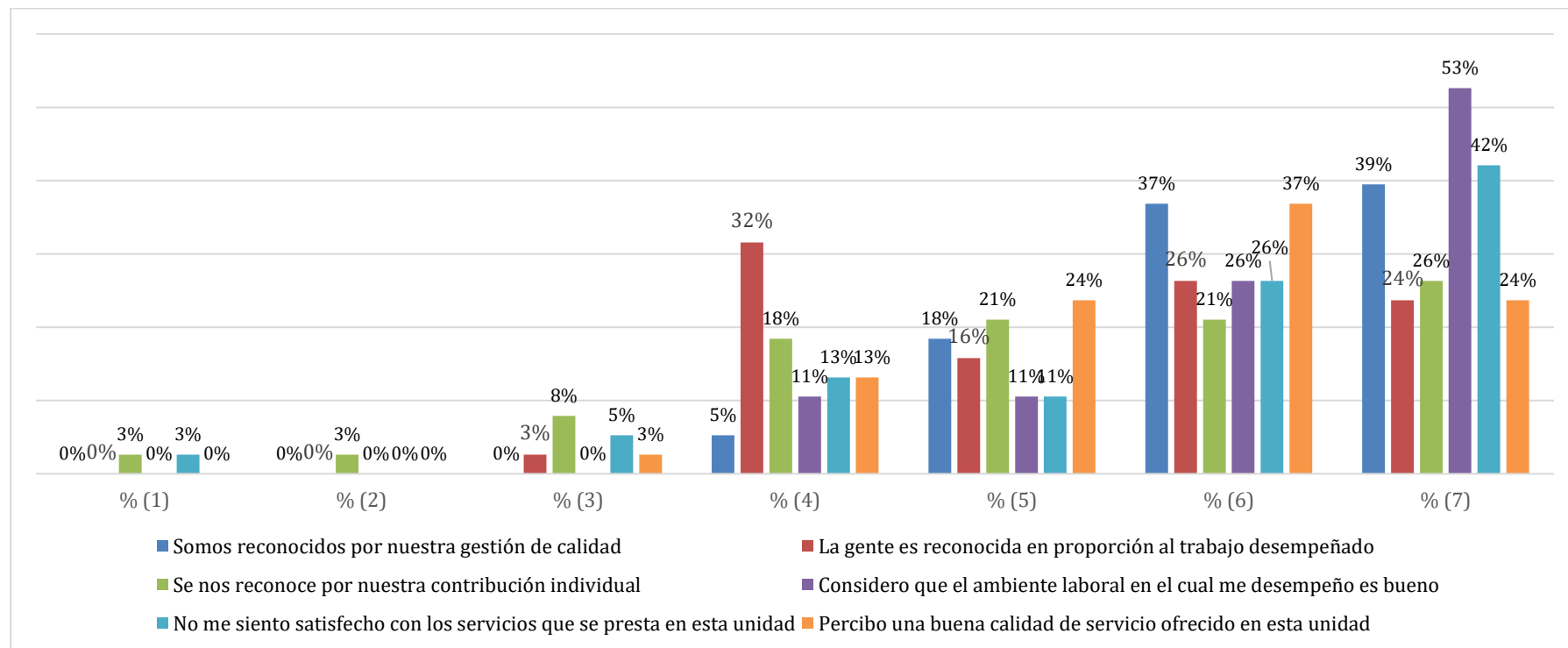
Resultados de las preguntas vinculadas con la satisfacción

Preguntas	Respuestas														Total
	Totalmente en desacuerdo (1)	% (1)	En desacuerdo (2)	% (2)	Ligeramente en desacuerdo (3)	% (3)	Neutral (4)	% (4)	Ligeramente de acuerdo (5)	% (5)	De acuerdo (6)	% (6)	Totalmente de acuerdo (7)	% (7)	
Somos reconocidos por nuestra gestión de calidad	0	0%	0	0%	0	0%	2	5%	7	18%	14	37%	15	39%	38
La gente es reconocida en proporción al trabajo desempeñado	0	0%	0	0%	1	3%	12	32%	6	16%	10	26%	9	24%	38
Se nos reconoce por nuestra contribución individual	1	3%	1	3%	3	8%	7	18%	8	21%	8	21%	10	26%	38
Considero que el ambiente laboral en el cual me desempeño es bueno	0	0%	0	0%	0	0%	4	11%	4	11%	10	26%	20	53%	38
No me siento satisfecho con los servicios que se presta en esta unidad	1	3%	0	0%	2	5%	5	13%	4	11%	10	26%	16	42%	38
Percibo una buena calidad de servicio ofrecido en esta unidad	0	0%	0	0%	1	3%	5	13%	9	24%	14	37%	9	24%	38

Nota.

Figura 4

Resultados de las preguntas vinculadas con la satisfacción



Los resultados de la encuesta sobre la dimensión de la satisfacción muestran una percepción mayormente positiva, aunque con algunas áreas que requieren atención. En cuanto al reconocimiento por la gestión de calidad, un significativo 94% de los encuestados (distribuidos entre las opciones *ligeramente de acuerdo*, *de acuerdo* y *totalmente de acuerdo*) percibe que su trabajo es reconocido, lo cual es un indicador favorable para el clima organizacional. Por otro lado, la opinión sobre el reconocimiento en proporción al trabajo desempeñado es más moderada, con un 66% de los encuestados en acuerdo o total acuerdo, pero un 32% permanece neutral, lo que indica una percepción de que el reconocimiento podría ser más equitativo. Respecto al reconocimiento de las contribuciones individuales, el 68%

muestra acuerdo, *pero* la presencia de un 18% en neutralidad y un 14% en desacuerdo sugiere que no todos los empleados sienten que sus esfuerzos son suficientemente valorados. En lo que concierne al ambiente laboral, una abrumadora mayoría del 90% lo considera bueno o muy bueno, lo cual es un indicador clave de un clima organizacional saludable. Finalmente, la calidad del servicio ofrecido es vista de manera positiva por un 85% de los encuestados.

Tabla 8

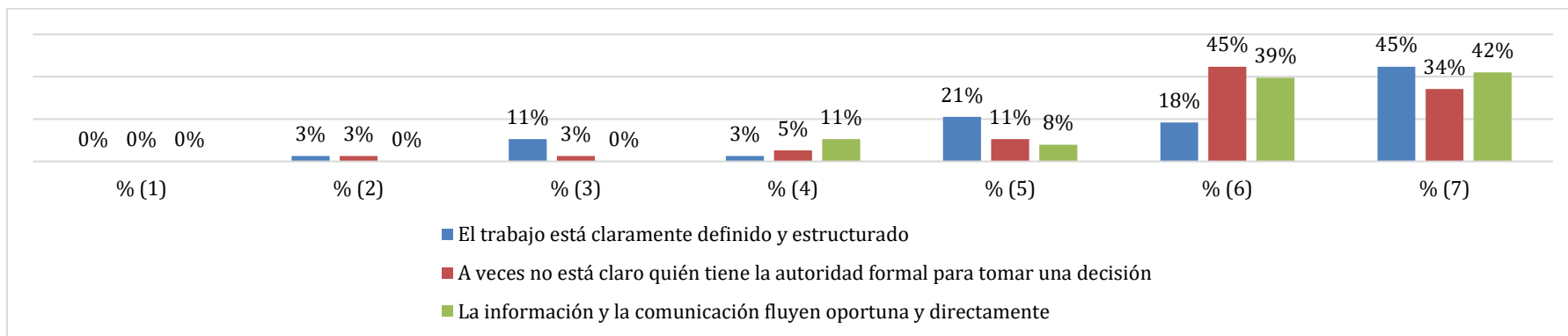
Resultados de las preguntas relacionadas con la comunicación

Preguntas	Respuestas														
	Totalmente en desacuerdo (1)	% (1)	En desacuerdo (2)	% (2)	Ligeramente en desacuerdo (3)	% (3)	Neutral (4)	% (4)	Ligeramente de acuerdo (5)	% (5)	De acuerdo (6)	% (6)	Totalmente de acuerdo (7)	% (7)	Total
El trabajo está claramente definido y estructurado	0	0%	1	3%	4	11%	1	3%	8	21%	7	18%	17	45%	38
A veces no está claro quién tiene la autoridad formal para tomar una decisión	0	0%	1	3%	1	3%	2	5%	4	11%	17	45%	13	34%	38
La información y la comunicación fluyen oportuna y directamente	0	0%	0	0%	0	0%	4	11%	3	8%	15	39%	16	42%	38

Nota.

Figura 5

Resultados de las preguntas relacionadas con la comunicación



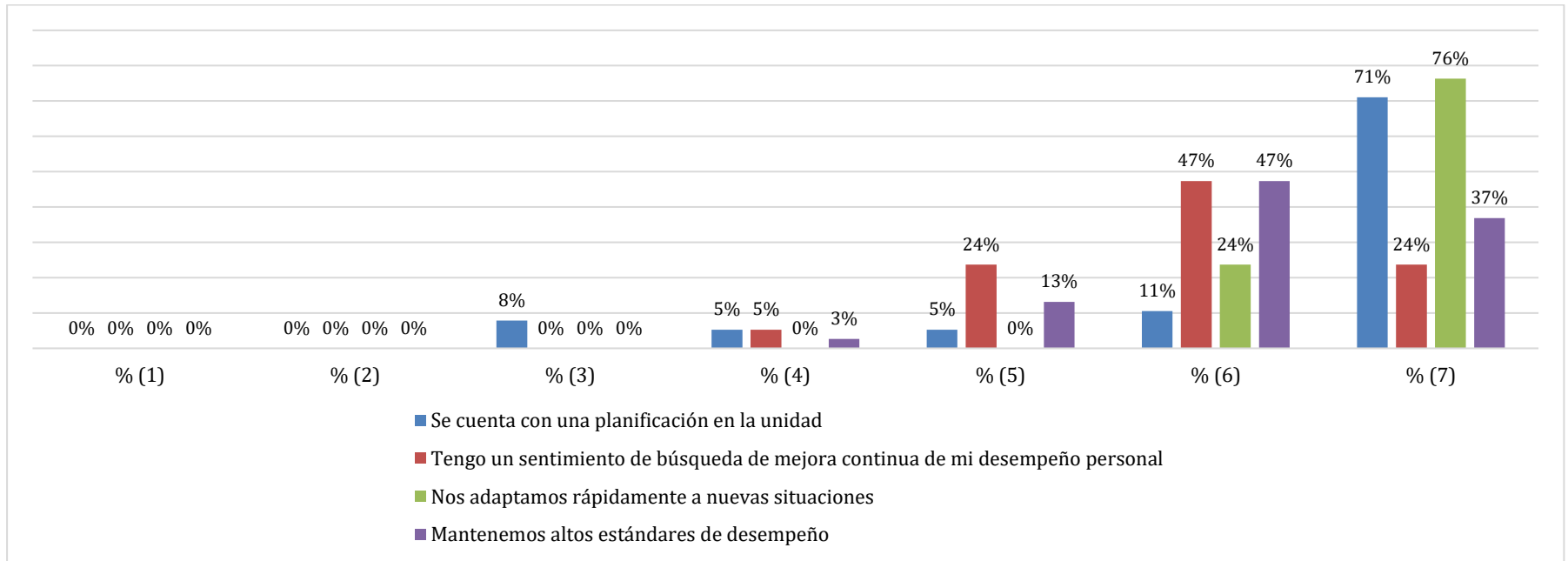
En este caso, la dimensión de la comunicación expone que, en relación con la claridad y estructura del trabajo un 84% de los encuestados se muestra de acuerdo o totalmente de acuerdo, lo que indica que, en general, las tareas y responsabilidades están bien definidas, aunque un 17% podría estar experimentando cierta ambigüedad, lo que podría afectar la eficacia y coordinación en las actividades. Por otro lado, el hecho de que el 90% esté de acuerdo en que a veces no está claro quién tiene la autoridad formal para tomar decisiones indica una notable preocupación sobre la jerarquía y la claridad en la toma de decisiones, lo cual es un área crítica que puede generar incertidumbre y afectar la eficiencia organizacional. En cuanto al flujo de la información y comunicación, un 89% considera que es oportuno y directo, lo que es un aspecto positivo que contribuye a un buen clima organizacional; sin embargo, existen márgenes para mejorar la consistencia en la transmisión de la información.

Tabla 9*Resultados de las preguntas vinculadas con la mejora continua*

Preguntas	Respuestas														Total
	Totalmente		En	Ligeramente		Neutral		Ligeramente		De		Totalmente			
	en	%		desacuerdo	%	en	%	Neutral	%	Ligeramente	%	De	%	Totalmente	
(1)	(1)	(2)	(2)	(3)	(3)	(4)	(4)	(5)	(5)	(6)	(6)	(7)	(7)		
Se cuenta con una planificación en la unidad	0	0%	0	0%	3	8%	2	5%	2	5%	4	11%	27	71%	38
Tengo un sentimiento de búsqueda de mejora continua de mi desempeño personal	0	0%	0	0%	0	0%	2	5%	9	24%	18	47%	9	24%	38
Nos adaptamos rápidamente a nuevas situaciones	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	9	24%	29	76%	38
Mantenemos altos estándares de desempeño	0	0%	0	0%	0	0%	1	3%	5	13%	18	47%	14	37%	38

Figura 6

Resultados de las preguntas vinculadas con la mejora continua



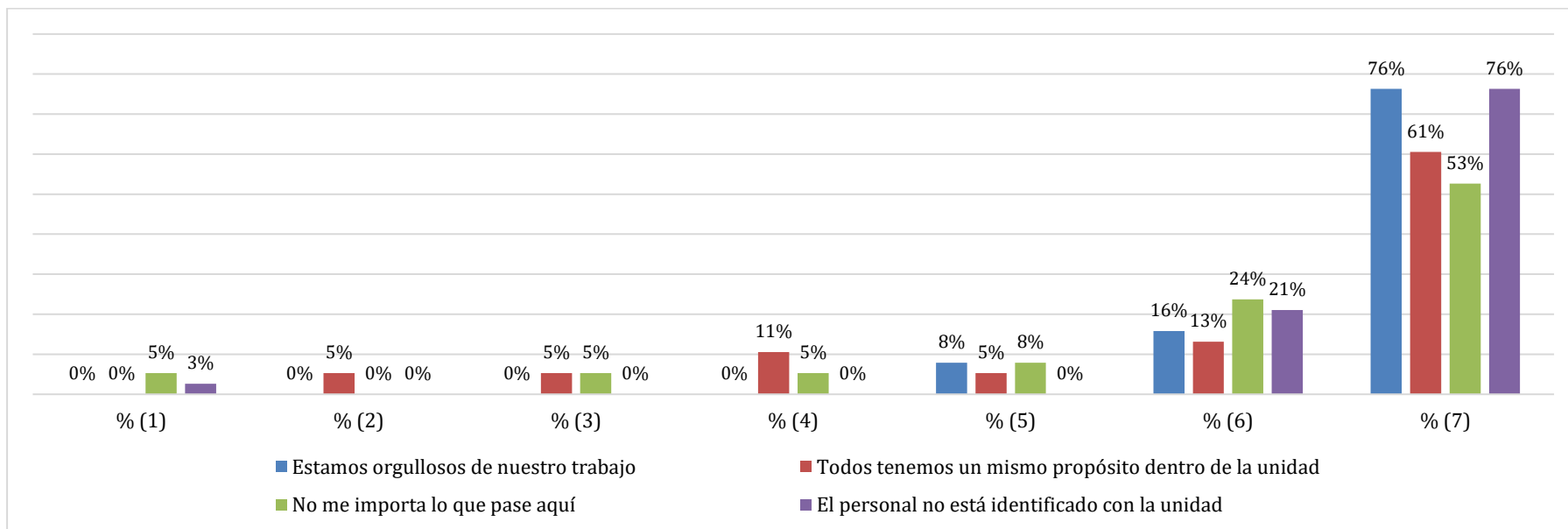
Los resultados de la encuesta sobre la dimensión de la mejora continua expusieron que la (71%) de los encuestados, está totalmente de acuerdo en que se cuenta con una planificación en la unidad, lo que indica que los esfuerzos organizativos son reconocidos y valorados por los empleados. En cuanto a la búsqueda de mejora continua en el desempeño personal, un significativo 95% de los participantes está de acuerdo o totalmente de acuerdo, reflejando un fuerte compromiso individual hacia la excelencia. En términos de adaptabilidad, un impresionante 100% de los encuestados se siente preparado para adaptarse rápidamente a nuevas situaciones, lo que es un indicador clave de resiliencia organizacional y capacidad de respuesta ante cambios. Finalmente, en lo que respecta a los estándares de desempeño, el 97% de los empleados cree que se mantienen altos estándares, lo cual es crucial para la sostenibilidad de la calidad en el trabajo.

Tabla 10*Resultados de las preguntas relacionadas con la motivación*

Preguntas	Respuestas														
	Totalmente en desacuerdo (1)	% (1)	En desacuerdo (2)	% (2)	Ligeramente en desacuerdo (3)	% (3)	Neutral (4)	% (4)	Ligeramente de acuerdo (5)	% (5)	De acuerdo (6)	% (6)	Totalmente de acuerdo (7)	% (7)	Total
Estamos orgullosos de nuestro trabajo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	3	8%	6	16%	29	76%	38
Todos tenemos un mismo propósito dentro de la unidad	0	0%	2	5%	2	5%	4	11%	2	5%	5	13%	23	61%	38
No me importa lo que pase aquí	2	5%	0	0%	2	5%	2	5%	3	8%	9	24%	20	53%	38
El personal no está identificado con la unidad	1	3%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	8	21%	29	76%	38

Figura 7

Resultados de las preguntas relacionadas con la motivación



Con relación a las preguntas vinculadas con la dimensión de la motivación, en relación con el desempeño laboral se evidencia que un 76% de los encuestados se muestra totalmente de acuerdo con la afirmación de que están orgullosos de su trabajo, lo que indica un fuerte sentido de pertenencia y satisfacción. No obstante, el 61% de los encuestados afirma que todos comparten un mismo propósito dentro de la unidad, pero existe un 26% que muestra algún grado de desacuerdo o se mantiene neutral, lo que podría sugerir la existencia de ciertas discrepancias o falta de alineación en los objetivos colectivos. Además, la afirmación: no me importa lo que pase aquí, tiene una respuesta preocupante, con un 53% totalmente de acuerdo y un 24% de acuerdo, lo que señala un desinterés significativo en una parte del personal, una señal de alerta que debe ser abordada para mejorar el clima organizacional y evitar que este desinterés se traduzca en un bajo rendimiento laboral. Por otra parte, un 76% de los encuestados está totalmente de acuerdo con que el personal no está identificado con la unidad, lo cual, combinado con los resultados anteriores, sugiere que, aunque hay orgullo en el trabajo realizado, existe una

desconexión considerable entre los empleados y la misión o identidad de la unidad, lo que puede estar minando la motivación y, por ende, el desempeño laboral.

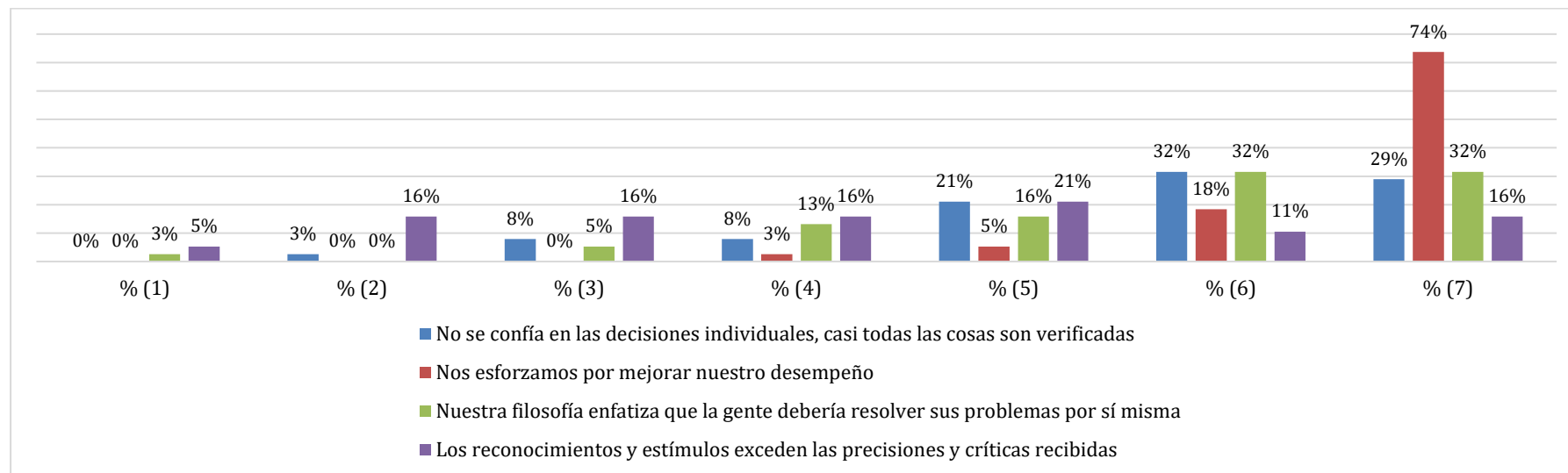
Tabla 11

Resultados de las preguntas vinculadas con la responsabilidad

Preguntas	Respuestas														Total
	Totalmente en desacuerdo (1)	% (1)	En desacuerdo (2)	% (2)	Ligeramente en desacuerdo (3)	% (3)	Neutral (4)	% (4)	Ligeramente de acuerdo (5)	% (5)	De acuerdo (6)	% (6)	Totalmente de acuerdo (7)	% (7)	
No se confía en las decisiones individuales, casi todas las cosas son verificadas	0	0%	1	3%	3	8%	3	8%	8	21%	12	32%	11	29%	38
Nos esforzamos por mejorar nuestro desempeño	0	0%	0	0%	0	0%	1	3%	2	5%	7	18%	28	74%	38
Nuestra filosofía enfatiza que la gente debería resolver sus problemas por sí misma	1	3%	0	0%	2	5%	5	13%	6	16%	12	32%	12	32%	38
Los reconocimientos y estímulos exceden las precisiones y críticas recibidas	2	5%	6	16%	6	16%	6	16%	8	21%	4	11%	6	16%	38

Figura 8

Resultados de las preguntas vinculadas con la responsabilidad



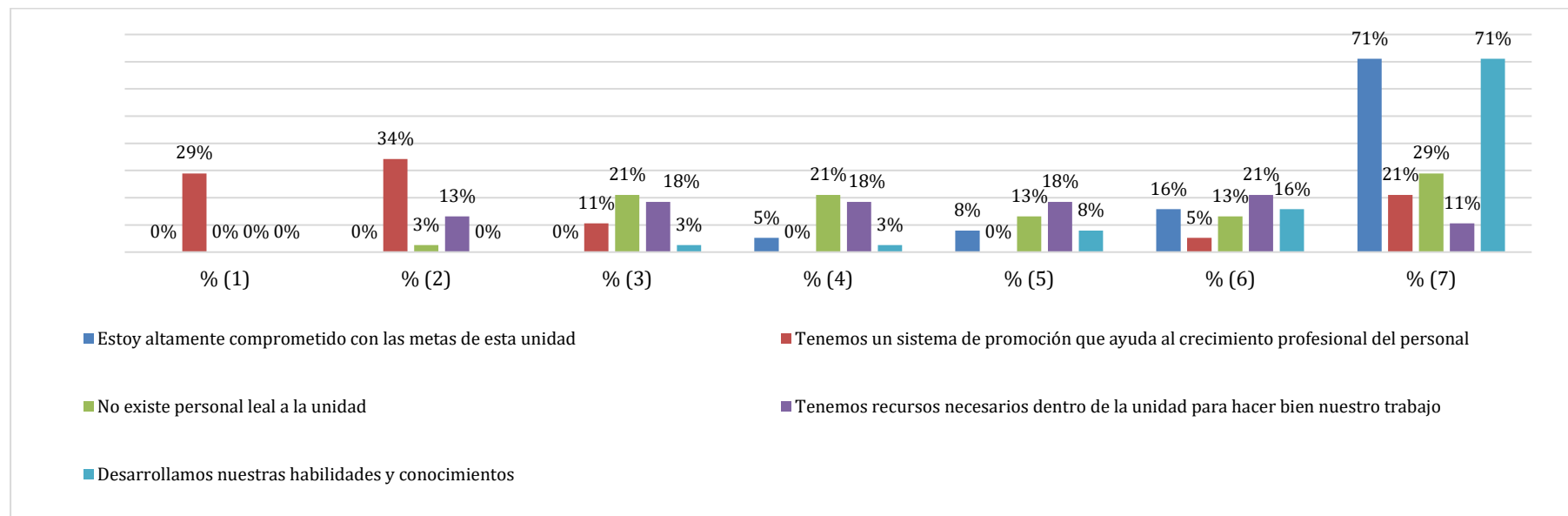
En el caso de la responsabilidad, los resultados evidencian una cultura organizacional que podría estar afectando negativamente la autonomía y la autogestión del personal. Un 32% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que casi todas las decisiones individuales son verificadas, lo que sugiere una falta de confianza en las capacidades individuales de los empleados. Esto podría estar generando un ambiente de control excesivo que disminuye la iniciativa y la responsabilidad personal. Sin embargo, el compromiso con la mejora del desempeño es alto, con un 74% totalmente de acuerdo en que se esfuerzan por mejorar su rendimiento, lo que refleja una fuerte ética de trabajo y un deseo de superación. A pesar de esto, la capacidad de resolver problemas por cuenta propia parece estar dividida, dado que aunque un 64% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la filosofía de la unidad enfatiza la resolución autónoma de problemas. Por otro lado, los reconocimientos y estímulos no parecen ser significativamente más frecuentes que las críticas, con un 32% de respuestas entre neutral y en desacuerdo, lo que podría estar contribuyendo a un clima organizacional en el que el feedback positivo no es suficientemente destacado, afectando la motivación y el desempeño de los empleados.

Tabla 12*Resultados de las preguntas relacionadas con la formación y desarrollo personal*

Preguntas	Respuestas														Total
	Totalmente en desacuerdo (1)	% (1)	En desacuerdo (2)	% (2)	Ligeramente en desacuerdo (3)	% (3)	Neutral (4)	% (4)	Ligeramente de acuerdo (5)	% (5)	De acuerdo (6)	% (6)	Totalmente de acuerdo (7)	% (7)	
Estoy altamente comprometido con las metas de esta unidad	0	0%	0	0%	0	0%	2	5%	3	8%	6	16%	27	71%	38
Tenemos un sistema de promoción que ayuda al crecimiento profesional del personal	11	29%	13	34%	4	11%	0	0%	0	0%	2	5%	8	21%	38
No existe personal leal a la unidad	0	0%	1	3%	8	21%	8	21%	5	13%	5	13%	11	29%	38
Tenemos recursos necesarios dentro de la unidad para hacer bien nuestro trabajo	0	0%	5	13%	7	18%	7	18%	7	18%	8	21%	4	11%	38
Desarrollamos nuestras habilidades y conocimientos	0	0%	0	0%	1	3%	1	3%	3	8%	6	16%	27	71%	38

Figura 9

Resultados de las preguntas relacionadas con la formación y desarrollo personal



En el análisis de estas afirmaciones demuestra una percepción positiva generalizada en cuanto al compromiso con las metas y al desarrollo profesional, aunque también evidencian áreas de mejora. En este sentido, la mayoría de los encuestados (71%) está totalmente de acuerdo en sentirse altamente comprometidos con las metas de la unidad, lo cual sugiere un sólido alineamiento con los objetivos organizacionales. No obstante, la percepción sobre el sistema de promoción para el crecimiento profesional muestra una disparidad significativa: el 29% y el 34% están totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, respectivamente, lo que indica que una parte considerable del personal percibe deficiencias en el apoyo a su desarrollo profesional, con solo un 21% que considera que existe un sistema de promoción adecuado. En relación con la lealtad del personal, el 29% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que no hay personal leal a la unidad, mientras que un 21% está en desacuerdo, lo que sugiere una percepción dividida y posiblemente un problema en la cohesión del equipo. Además, la disponibilidad de recursos necesarios para realizar el trabajo se percibe como insuficiente, con el

13% y el 18% indicando una falta de recursos adecuados. Finalmente, el 71% de los encuestados también está totalmente de acuerdo en que desarrollan sus habilidades y conocimientos, lo que indica una percepción positiva del desarrollo personal. Sin embargo, estas percepciones deben ser consideradas en conjunto con las áreas señaladas para identificar y abordar posibles mejoras en el sistema de promoción, la lealtad del personal y los recursos disponibles.

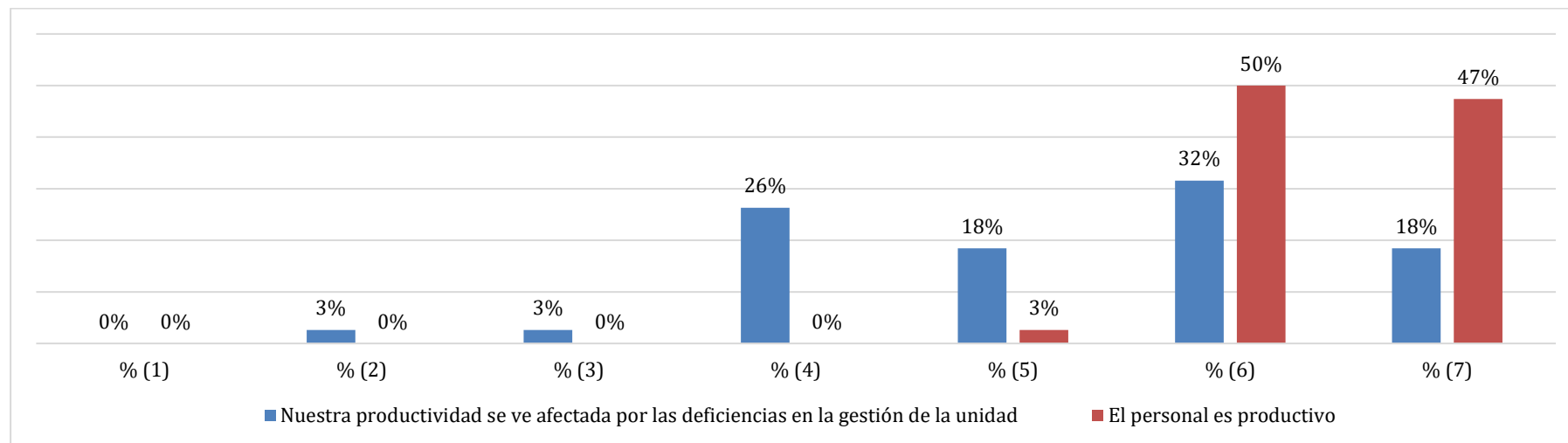
Tabla 13

Resultados de las preguntas relacionadas con la productividad

Preguntas	Respuestas														Total
	Totalmente en desacuerdo (1)	% (1)	En desacuerdo (2)	% (2)	Ligeramente en desacuerdo (3)	% (3)	Neutral (4)	% (4)	Ligeramente de acuerdo (5)	% (5)	De acuerdo (6)	% (6)	Totalmente de acuerdo (7)	% (7)	
Nuestra productividad se ve afectada por las deficiencias en la gestión de la unidad	0	0%	1	3%	1	3%	10	26%	7	18%	12	32%	7	18%	38
El personal es productivo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	3%	19	50%	18	47%	38

Figura 10

Resultados de las preguntas relacionadas con la productividad



En el análisis de la dimensión de productividad revelan percepciones mixtas, pero predominantemente positivas. En primer lugar, respecto a si la productividad se ve afectada por deficiencias en la gestión de la unidad, el 26% de los encuestados es neutral, lo que indica que una parte significativa del personal no tiene una postura clara sobre el impacto de las deficiencias en la gestión sobre la productividad. Sin embargo, un 32% está de acuerdo y un 18% está totalmente de acuerdo en que estas deficiencias afectan negativamente la productividad, lo que sugiere que hay una percepción considerable de que las falencias en la gestión influyen en la eficiencia laboral. Por otro lado, en cuanto a la productividad del personal, un 50% de los encuestados está de acuerdo y un 47% está totalmente de acuerdo en que el personal es productivo, indicando una visión general positiva sobre la capacidad productiva del equipo.

En el análisis de las encuestas expone hallazgos, que desde el punto de vista del liderazgo, la mayoría de los encuestados percibe positivamente el trabajo en equipo y el apoyo mutuo; sin embargo, hay preocupación por la falta de claridad en la cadena de mando y una percepción de baja tolerancia a los errores, aunque el estilo de liderazgo es ampliamente aceptado. En términos de reconocimiento, los empleados muestran un fuerte sentido de orgullo y pertenencia, pero hay una notable percepción de insuficiencia en el reconocimiento y la gratificación por el trabajo realizado. En el trabajo en equipo, existe una percepción mixta con una buena claridad en las expectativas laborales, pero problemas de confianza y participación en la toma de decisiones.

Asimismo, la dimensión de satisfacción muestra una visión positiva sobre el reconocimiento y el ambiente laboral, aunque hay margen para mejorar la equidad en el reconocimiento en proporción al trabajo. En cuanto a la comunicación, la claridad en las responsabilidades es bien recibida, pero persiste una preocupación por la ambigüedad en la autoridad para tomar decisiones. La mejora continua es altamente valorada, con un fuerte compromiso hacia la excelencia y adaptabilidad, aunque la motivación presenta áreas críticas, especialmente en el desinterés y desconexión con la unidad. Finalmente, en términos de responsabilidad, se percibe un control excesivo que podría limitar la autonomía y la iniciativa, aunque el compromiso con el desempeño es elevado.

2.8. Resultados del Diagnóstico del Clima Laboral Mediante las Entrevistas

Los resultados de las entrevistas realizadas a los administrativos del equipo del UGA, los que ocupan cargos como el director de la unidad, el jefe del área, el asistente del personal y uno de los analistas; exponen aspectos importantes que contribuyen a la investigación. En este sentido, dos de los entrevistados trabajan hace menos de un año en la unidad, mientras otro de ellos trabaja ella desde hace más de 3 años y el último en un número de años comprendido en el rango de tres a cinco años. Otro de los aspectos generales de las entrevistas es que el 75% de los participantes ocupan un puesto directivo dentro de la UGA, puestos que brindan un panorama holístico sobre la problemática tratada en esta tesis.

Bajo este contexto, la opinión o el concepto que el entrevistado tiene sobre el término clima organizacional, estos manifestaron que se refiere a un lugar en particular dentro del trabajo, que es la funcionalidad que tienen las instituciones en su estructura interna, que es el ambiente del lugar de trabajo o que es este tipo de ambiente, pero visto desde una perspectiva grata. En este sentido, se observa un determinado sesgo sobre la definición que tienen los entrevistados sobre dicho

término, dado que el clima organizacional se basa es la percepción que tienen los colaboradores sobre su ambiente de trabajo, influenciando su motivación, satisfacción y productividad.

Asimismo, el criterio que tienen los entrevistados sobre si es o no importante el clima organizacional, estos mencionaron que, si es importante, aludiendo a su contribución con mejoras es las expectativas de los resultados, una mejor adopción del trabajo y mejoras en la productividad. Además, la interrogante sobre la periodicidad del diagnóstico del clima organizacional (pregunta 6) reflejó que este no se realiza o no conocen sobre la realización de este tipo de evaluaciones.

Siguiendo con esta temática, las respuestas sobre la percepción de los participantes en cuanto al estado del clima organizacional de la UGA, el 50% de ellos se mostraron escépticos sobre la existencia de un buen clima laboral, manifestando que los problemas de equipamiento y otros medios materiales escasean, deteriorando el clima organizacional, y que en ocasiones se materializan discusiones entre compañeros. Del mismo modo, las respuestas a la octava pregunta evidenciaron que los elementos que afectan al clima organizacional, según los entrevistados, están vinculados con problemas de insumos, falta de personal y bajos niveles de comunicación. Asimismo, los factores que han contribuido con un clima organizacional positivo se asocian con buenos niveles de planificación, de acuerdo con el criterio de uno de los participantes.

Bajo el mismo escenario, el 50% de los entrevistados indicó claramente que considera que el personal se encuentra satisfecho y motivado, en respuesta a la pregunta nueve. Sin embargo, el restante 50% no brindó una respuesta puntual, sino que mencionaron que los colaboradores suelen quejarse cuando no están de acuerdo con el trabajo que se les asigna. Por último, las respuestas a la pregunta diez, la que plantea una interrogante sobre el vínculo o la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral, expusieron que si influye, aumentando que estas dos variables están fuertemente vinculadas.

CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Sobre la base de la investigación realizada, donde se buscó conocer cuál es la incidencia del clima laboral en la ejecución de las actividades de los trabajadores, y revisadas las encuestas y entrevistas se define aplicar el siguiente plan de mejora, con el objetivo de contribuir con la eliminación de los factores negativos detectados.

3.1. Antecedentes

El proceso de medición del clima organizacional para los trabajadores de la Unidad de Gestión Ambiental del Municipio del cantón Eloy Alfaro, provincia de Esmeraldas tiene como objetivo establecer el sentido de pertinencia de los trabajadores, mejorar la productividad, promover la implementación de acciones que generen cambio a través de la identificación de áreas de mejoras y puntos fuertes.

La aplicación de las encuestas y entrevistas para la medición de clima organizacional se realizó a 38 trabajadores de la Unidad de Gestión Ambiental del Municipio del cantón Eloy Alfaro, a través de la metodología determinada para dicho fin. En este sentido, la encuesta se desarrolló con carácter confidencial y se la realizó de manera presencial a todos los trabajadores de la unidad analizada, siendo un total de 38 trabajadores, las cuales fueron respondidas por los 38 encuestados representando esto un 100% de la muestra. En cuanto a las entrevistas fueron autorizadas por la máxima autoridad y se realizaron a 4 miembros de la gestión administrativa de la UGA.

3.2. Bases Legales

El Acuerdo Ministerial N.MDT2018 de fecha 5 de julio de 2018, en cuya parte pertinente establecida en el Artículo 25 señala: “De la cultura organizacional. El Objetivo de la medición es identificar como son percibidos las creencias, ideas, normas, costumbres, valores, ritos, actitudes y conductos que son compartidos por los integrantes de la institución” (Ministerio del Trabajo, 2018, p. 8).

Asimismo, el artículo 32 dispone que “los planes de mejora son una herramienta de planificación empleada para la gestión y control de tareas o proyectos, que funcionan como una hoja de ruta en la que establece la manera cómo se organizarán, orientarán e implementarán las tareas requeridas para la consecución de metas y objetivos relacionados con el mejoramiento del clima laboral y cultura organizacional de la institución intervenida” (Ministerio del Trabajo, 2018, p. 11).

En relación con lo expuesto anteriormente, el Acuerdo Ministerial establece directrices claras sobre la importancia de la cultura organizacional y su medición, enfatizando en el artículo 25 que esta evaluación tiene como fin comprender cómo los miembros de una institución perciben las creencias, normas, valores y actitudes compartidas. En el contexto de la propuesta para mejorar el clima organizacional en la Unidad de Gestión Ambiental (UGA) del Municipio del Cantón Eloy Alfaro, estas disposiciones son fundamentales para diseñar intervenciones que alineen las percepciones de los empleados con los valores organizacionales. Además, el Artículo 32 resalta la relevancia de los planes de mejora como una herramienta de planificación estratégica, algo que se vincula directamente con las acciones propuestas en el proyecto, ya que estos planes servirán como hoja de ruta para implementar mejoras en la comunicación interna, programas de recompensas e incentivos, y el fortalecimiento de la identidad organizacional, garantizando así un impacto positivo en el clima laboral.

3.3. Presentación de la Propuesta

La propuesta presentada a continuación tiene como objetivo mejorar el clima organizacional en la Unidad de Gestión Ambiental (UGA) del Municipio del Cantón Eloy Alfaro, Esmeraldas. Esta propuesta surge como una respuesta a los resultados obtenidos a partir de encuestas y entrevistas aplicadas al personal de la UGA, las cuales revelan serios problemas relacionados con la falta de claridad en la estructura jerárquica, desmotivación, carencia de reconocimiento, desinterés generalizado y falta de identificación con la unidad. A través de una intervención integral, se busca implementar programas que mejoren el ambiente de trabajo, promuevan la participación, fortalezcan la identidad de la organización y optimicen la comunicación interna.

3.3.1. Propósitos u Objetivos

Objetivo general: Mejorar el clima organizacional en la UGA, mediante la implementación de estrategias que promuevan un entorno laboral saludable, una mayor claridad en la toma de decisiones, y el fortalecimiento de la identidad y los valores organizacionales; con la intención de mejorar y aumentar la eficiencia operativa de la unidad.

Objetivos específicos: Implementar un programa de recompensas e incentivos que reconozca el esfuerzo y los logros de los empleados. Fomentar un ambiente de trabajo positivo y saludable, con el fin de mejorar las relaciones interpersonales y la confianza entre los empleados. Fortalecer los valores y la identidad de la UGA a través de actividades que promuevan el alineamiento con la visión y misión de la entidad.

Mejorar la comunicación interna en la UGA, estableciendo mecanismos claros para garantizar una comunicación asertiva y efectiva.

3.3.2. *Fundamentación*

Los hallazgos derivados del diagnóstico organizacional evidencian una serie de áreas críticas que deben ser abordadas para mejorar el desempeño general de la UGA. La falta de claridad en la estructura jerárquica, la percepción de una baja tolerancia a los errores y la ausencia de reconocimiento son síntomas claros de una disfunción que puede impactar negativamente en la productividad y en el compromiso de los empleados.

La literatura sobre clima organizacional indica que un ambiente laboral sano y motivante es clave para asegurar la satisfacción, el compromiso y el rendimiento del personal. La creación de un sistema de recompensas y un plan de comunicación efectiva ayudará a fortalecer la cohesión interna, mejorar la moral del equipo y fomentar una cultura organizacional que promueva la autonomía y la responsabilidad. Asimismo, alinear los valores de la unidad con la visión y misión institucional garantizará que los empleados sientan un propósito compartido en su trabajo diario.

3.3.3. *Desarrollo de la Propuesta*

Esta sección, denominada como desarrollo de la propuesta tiene como propósito presentar las estrategias, acciones y recursos necesarios para mejorar el clima organizacional en la Unidad de Gestión Ambiental. Basada en los resultados obtenidos a través de encuestas y entrevistas, esta propuesta busca abordar las principales áreas de oportunidad identificadas. En este apartado se describe el conjunto de medidas encaminadas a implementar programas de incentivos, fomentar un ambiente laboral saludable y fortalecer los valores organizacionales, con un análisis detallado de la viabilidad de cada acción. Asimismo, se incluyen planes de mejora conforme a lo estipulado en el Acuerdo Ministerial N.MDT2018, que servirán como guía para alcanzar los objetivos planteados y garantizar un cambio estructural y sostenible en la cultura organizacional de la UGA.

3.3.4. *Programas de recompensas e incentivos.*

Sobre la base de la percepción generalizada de falta de reconocimiento, se propone implementar un sistema de recompensas que combine incentivos monetarios y no monetarios. Este sistema se basará en criterios de desempeño claros y medibles, promoviendo la equidad y el reconocimiento tanto individual como colectivo. En este sentido, la siguiente tabla desglosa los tipos de incentivos, los criterios de asignación, la frecuencia y el tipo de reconocimiento propuestos:

Tabla 14*Estructura de recompensas e incentivos propuestos*

Tipo de Incentivo (acciones)	Criterios de Asignación	Frecuencia	Tipo de Reconocimiento
Reconocimiento público	Logro de metas individuales o colectivas	Mensual/Anual	Certificados y menciones en reuniones
Incentivos monetarios	Rendimiento superior al 100% de los objetivos	Trimestral	Bonos económicos
Oportunidades de capacitación	Cumplimiento sobresaliente y liderazgo	Bianual	Cursos, talleres y certificaciones
Días libres extra	Consistencia en el desempeño a lo largo del año	Anual	Días adicionales de vacaciones

Nota. La tabla muestra los diversos tipos de incentivos propuestos para aumentar los niveles de reconocimientos de los colaboradores

Como se pudo observar, la tabla detalla los diferentes tipos de recompensas e incentivos, especificando los criterios de asignación, la frecuencia y los tipos de reconocimientos tanto monetarios como no monetarios. Al igual que el resto de los componentes de la propuesta, los directivos de la UGA deben evaluar la viabilidad de la implementación de cada incentivo.

3.3.4.1. Promoción de un Ambiente Positivo y Saludable

Considerando que se identificó una falta de confianza y cohesión entre los miembros del equipo, lo que afecta la colaboración y la productividad. Para mitigar esto, se proponen actividades que fomenten las relaciones interpersonales y la confianza mutua. Estas actividades se describen a continuación.

Tabla 15*Actividades propuestas para promover el trabajo en equipo y la salud laboral*

Acciones	Objetivo	Frecuencia	Recursos necesarios
Taller de resolución de conflictos	Mejorar la comunicación y resolver problemas internos	Trimestral	Facilitadores externos, espacio físico
Jornada de bienestar	Promover la salud física y mental	Semestral	Espacios recreativos, profesionales de salud
Dinámicas de integración	Fomentar la confianza y la colaboración	Mensual	Facilitadores, materiales para dinámicas
Espacios de retroalimentación	Facilitar la retroalimentación continua	Semanal	Sala de reuniones, facilitadores

Nota. La tabla expone los diferentes tipos de actividades propuestas para promover un ambiente de trabajo positivo y saludable.

La descripción de las actividades diseñadas para fortalecer las relaciones interpersonales y mejorar el bienestar físico y mental de los colaboradores brinda una perspectiva descriptiva sobre los diversos elementos que deben ser abordados. En este sentido, los directivos de la UGA deben brindarles mucha atención a estos aspectos, para mitigar los efectos adversos que genera un ambiente de trabajo negativo.

3.3.4.2. Fortalecimiento de Valores e Identidad Organizacional

El desinterés generalizado y la falta de identificación con la unidad exigen una estrategia integral para reactivar el sentido de pertenencia y alineamiento con los objetivos institucionales. Bajo este contexto, las siguientes estrategias abordan esta problemática, con el propósito de mitigar los posibles efectos adversos en la productividad de los colaboradores.

Tabla 16*Estrategias para fortalecer la identidad organizacional*

Estrategias (acciones)	Objetivo	Metodología	Frecuencia
Revisión del manual orgánico funcional	Clarificar responsabilidades y alineación de funciones	Reuniones participativas	Trimestral
Talleres de sensibilización	Fortalecer el sentido de pertenencia	Talleres dirigidos por líderes de la UGA	Semestral
Comité de valores	Promover y difundir los valores organizacionales	Actividades culturales y sociales	Trimestral
Charlas sobre la visión y misión de la UGA	Reafirmar el compromiso con la entidad	Charlas motivacionales	Anual

Nota. La tabla muestra diversas estrategias que tienen el propósito de fortalecer la identidad organizacional. Como se pudo observar en la tabla anterior, las estrategias sugeridas buscan alinear los valores y la misión de la UGA con las actividades cotidianas del personal. De este modo, los colaboradores se sentirán más identificados con los principios de la unidad objeto de estudio, y de esta forma sus esfuerzos se alinearán más con la misión la visión de esta institución.

3.3.4.3. Mejora de la Comunicación Interna

Considerando que el diagnóstico reveló una falta de claridad en la toma de decisiones y una comunicación poco asertiva, lo que genera confusión e incertidumbre. Para mejorar esta situación, se propone un plan de comunicación interna que promueva la transparencia y el flujo constante de información.

Tabla 17*Canales de comunicación interna propuestos*

Canal de comunicación (acciones)	Objetivo	Tipo de información	Frecuencia
Reuniones semanales	Facilitar la retroalimentación entre equipos	Tareas, metas y seguimiento	Semanal
Boletín interno	Mantener informados a los empleados	Noticias, eventos y logros	Quincenal
Tablero de anuncios digital	Informar sobre decisiones clave y cambios	Comunicados oficiales	Continuo
Feedback individual	Mejorar la relación entre empleados y superiores	Evaluación de desempeño	Trimestral

Nota. La tabla detalla los distintos canales de comunicación que se propone implementar para mejorar la comunicación interna y asertiva.

3.3.4.4. Responsabilidad de las Acciones

Tabla 18*Responsables de las acciones a desarrollar según la propuesta*

Acciones	Responsable
Reconocimiento público	Recursos Humanos / Dirección General
Incentivos monetarios	Departamento de Finanzas / Recursos Humanos
Oportunidades de capacitación	Departamento de Capacitación y Desarrollo
Días libres extra	Recursos Humanos
Taller de resolución de conflictos	Departamento de Recursos Humanos / Liderazgo
Jornada de bienestar	Comité de Bienestar / Recursos Humanos
Dinámicas de integración	Departamento de Recursos Humanos / Comité de Bienestar
Espacios de retroalimentación	Líderes de equipo / Supervisores
Revisión del manual orgánico funcional	Dirección General / Comité Ejecutivo

Talleres de sensibilización	Departamento de Capacitación y Desarrollo / Líderes de la UGA
Comité de valores	Comité de Valores / Recursos Humanos
Charlas sobre la visión y misión de la UGA	Dirección General / Comité de Comunicación
Reuniones semanales	Líderes de equipo / Supervisores
Boletín interno	Departamento de Comunicación Interna
Tablero de anuncios digital	Departamento de Comunicación Interna
Feedback individual	Recursos Humanos / Líderes de equipo

Nota. La tabla muestra las diferentes acciones propuestas para mejorar el clima organizacional de la UGA con sus responsables

Según la información contenida en la tabla anterior, el Departamento de Recursos Humanos se encarga de los procesos de reconocimiento, incentivos, días libres, retroalimentación y talleres relacionados con el bienestar y desarrollo del personal, mientras que el Departamento de Finanzas es responsable de gestionar los incentivos monetarios trimestrales. Por su parte, el Departamento de Capacitación y Desarrollo organiza las oportunidades de capacitación y talleres de sensibilización. Los líderes de equipo y supervisores supervisan las reuniones semanales, brindan retroalimentación constante y aseguran la ejecución de las tareas asignadas. Además, el Comité de Bienestar y el Comité de Valores diseñan y promueven actividades de integración y bienestar, así como los valores organizacionales. El Departamento de Comunicación Interna mantiene a todos los empleados informados a través del boletín interno y el tablero de anuncios digitales. Finalmente, la Dirección General y el Comité Ejecutivo supervisan la alineación de las acciones con la misión, visión y estrategia general de la organización.

3.3.4.5. Cronograma de Actividades para la Implementación de la Propuesta

Los cronogramas de actividades son instrumentos fundamentales para la organización e implementación eficiente de cualquier propuesta. En esta sección se describen las etapas y tareas particulares que se llevarán a cabo para ejecutar la propuesta de manera eficiente y ordenada. Cada actividad se debe planificar con el objetivo de garantizar que cumpla con las metas preestablecida, maximizando el uso de recursos y minimizando posibles contratiempos. Bajo esta línea, el cronograma se diseñó para facilitar el seguimiento del progreso y además permite identificar y reducir los riesgos potenciales, garantizando el éxito de la propuesta.

Tabla 19.*Cronograma de acciones de la propuesta*

Acciones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Reconocimiento público	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Incentivos monetarios			-----			-----			-----			-----
Oportunidades de capacitación				-----				-----				
Días libres extra												-----
Taller de resolución de conflictos		-----		-----		-----		-----		-----		-----
Jornada de bienestar			-----				-----			-----		
Dinámicas de integración	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Espacios de retroalimentación	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Revisión del manual orgánico funcional	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Talleres de sensibilización (Talleres dirigidos por líderes de la UGA)						-----						-----
Comité de valores (Actividades culturales y sociales)			-----			-----			-----			-----
Charlas sobre la visión y misión de la UGA (Charlas motivacionales)					-----			-----				-----
Reuniones semanales (Tareas, metas y seguimiento)	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Boletín interno (Noticias, eventos y logros)		-----		-----		-----		-----		-----		-----
Tablero de anuncios digital (Comunicados oficiales)	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Feedback individual (Evaluación de desempeño)						-----			-----			-----

Nota. La tabla expone el cronograma de las acciones propuestas para mejorar el clima organizacional en la UGA objeto de análisis.

El cumplimiento de las acciones incluidas en el cronograma implica la realización de aproximadamente 9 actividades mensuales, que promueven un buen clima organizacional. Esto no demandará mucho trabajo por parte de los encargados, pero si mitigará los problemas relacionados con dicho clima organizacional en la UGA.



3.3.4.6. Presupuesto de la Propuesta

Tabla 20

Presupuesto de la propuesta

Acciones	Monto anual estimado	Observaciones
Reconocimiento público	50,00	Incluye un certificado simbólico en un pequeño evento público en la UGA.
Incentivos monetarios	400,00	Estimado en base a bonificaciones trimestrales.
Oportunidades de capacitación	500,00	Costo de capacitaciones internas o externas para personal clave, incluyendo materiales y facilitadores.
Días libres extra	-	
Taller de resolución de conflictos	150,00	Contratación de facilitadores externos y adquisición de materiales.
Jornada de bienestar	200,00	Incluye actividades como sesiones de yoga, talleres de salud mental, y organización de eventos de bienestar físico.
Dinámicas de integración	200,00	Dinámicas mensuales con personal, incluye facilitadores, material, y espacios de recreación para fomentar la integración.
Total	\$ 1.500,00	

Nota. La tabla expone el presupuesto requerido para la materialización de la propuesta

El presupuesto presentado incluye un monto estimado de \$1.500,00 dólares americanos anuales. Esto debe ser revisado por los directivos de la UGA, para evaluar la viabilidad económica de aplicar la propuesta y además identificar si algunos de los recursos requeridos en la propuesta ya se encuentran en esta unidad, derivando en un ahorro para esta.



3.3.4.7. Análisis de Viabilidad

La implementación de estas estrategias es viable desde el punto de vista económico y además se espera que genere un retorno positivo en términos de productividad, cohesión y satisfacción laboral. El coste principal estará vinculado a la creación de los programas de recompensas y la realización de capacitaciones y talleres de integración, pero se prevé que estos costos sean compensados por la mejora en el rendimiento y la reducción del ausentismo. En este sentido, los indicadores o métricas que se deben implementar para medir el progreso de la propuesta se encuentran en la siguiente tabla:

Tabla 21

Indicadores de evaluación para la validación de la propuesta

Indicador	Descripción	Método de medición	Frecuencia
Satisfacción laboral	Grado de satisfacción de los empleados	Encuestas	Trimestral
Identificación con la unidad	Nivel de alineación con la misión y visión de la UGA	Encuestas y grupos focales	Semestral
Claridad en la comunicación	Mejora en la percepción de la comunicación interna	Encuestas y entrevistas	Trimestral
Reconocimiento del desempeño	Percepción sobre la equidad y frecuencia de recompensas	Encuestas	Bianual
Cohesión de equipo	Grado de confianza y colaboración entre compañeros	Grupos focales y dinámicas de integración	Trimestral

Nota. La tabla expone los indicadores de evaluación para la validación de la propuesta

3.3.4.8. Validación de la Propuesta

La validación de la propuesta se llevó a cabo mediante un panel de expertos, los que la realizaron a través del instrumento expuesto en el anexo 1. En este sentido, los expertos directivos de otras instituciones del sector público y privado fueron quienes participaron en la validación y nos apoyaron de manera objetiva, siendo el ingeniero Jefe de Talento Humano del Gobierno Municipal de Mocha, la Magíster Jefe de Talento Humano Municipal del Cantón San Cristóbal de Patate, pertenecientes a la provincia de Tungurahua, a la Directora Administrativa de la UGA y el Magíster y Director Financiero del Municipio de Eloy Alfaro, provincia de Esmeraldas, esto proceso se llevo a cabo



La Universidad para todos

debido a los inconvenientes presentados de los colaboradores de la entidad objeto de estudio, muchos de ellos debido a falta de tiempo y cierto temor en incurrir en algún criterio que no este acorde con las autoridades.

Los resultados de las calificaciones de los expertos (ver anexo 2) fueron muy satisfactorias, evaluando como verde (adecuado: cumple completamente con los criterios) al 89% de las categorías sujetas a valoraciones. Asimismo, el restante 11% se relacionó con una calificación en amarillo (requiere ajustes menores). Estos ajustes menores se asocian con las categorías: fortalecimiento de valores e identidad organizacional, responsabilidad de las acciones; cronograma de actividades para la implementación de la propuesta y presupuesto de la propuesta en virtud de que la consideran limitada para satisfacer necesidades; elementos que deben reajustarse, según sea pertinente, en la medida que la propuesta vaya implementándose.



CONCLUSIONES

El estudio permitió identificar la falta de un sistema estructurado de recompensas en la Unidad de Gestión Ambiental (UGA) del Municipio de Eloy Alfaro. La implementación de una propuesta que reconoce los esfuerzos y logros de los empleados contribuirá significativamente al mejoramiento del clima organizacional, ya que refuerza la motivación y el compromiso de los colaboradores. Los hallazgos teóricos y empíricos coinciden en que los incentivos monetarios y no monetarios son esenciales para aumentar la satisfacción laboral y reducir los niveles de rotación.

Además, la investigación confirmó que la calidad de las relaciones interpersonales dentro de la UGA afecta directamente la productividad y la satisfacción laboral. A través del análisis de las encuestas y entrevistas, se observó una baja confianza entre empleados, lo que impacta negativamente en el ambiente de trabajo. Las acciones propuestas, como los talleres de resolución de conflictos y dinámicas de integración, están diseñadas para mejorar estas relaciones y crear un espacio más colaborativo.

Se detectó una desconexión entre los empleados y la misión y visión de la UGA, lo que afecta la cohesión y el sentido de pertenencia en la organización. Las actividades propuestas, como los talleres de sensibilización y las charlas sobre la misión y visión, buscan reforzar los valores de la entidad, promoviendo un mayor alineamiento entre los empleados y la entidad. El fortalecimiento de la identidad institucional es clave para generar compromiso a largo plazo y consolidar un equipo orientado a los objetivos comunes.

Asimismo, uno de los hallazgos más relevantes es la deficiencia en la comunicación interna, lo que genera malentendidos y afecta el flujo de trabajo. La investigación permitió establecer la necesidad de implementar mecanismos claros y efectivos de comunicación, como reuniones semanales, un boletín interno y un tablero de anuncios digital. Estas propuestas mejorarán la comunicación asertiva y reducirán los conflictos derivados de la falta de información oportuna.

En esta línea de ideas, los resultados del estudio confirman la importancia de implementar estrategias de incentivos, mejorar el ambiente laboral, fortalecer los valores institucionales y optimizar la comunicación interna para mejorar el clima organizacional en la UGA. Las propuestas desarrolladas en esta investigación ofrecen soluciones concretas que pueden ser aplicadas de manera efectiva para alcanzar estos objetivos.



RECOMENDACIONES

Se recomienda que la UGA implemente un sistema formal y continuo de recompensas que se ajuste específicamente a los recursos de esta entidad y que incluya tanto incentivos monetarios como no monetarios. Este sistema debe estar vinculado al desempeño individual y colectivo, con evaluaciones trimestrales y anuales que reconozcan logros específicos. Para asegurar su efectividad, se sugiere también establecer un comité encargado de la revisión y ajuste del sistema de incentivos, basándose en las necesidades del personal y en el rendimiento alcanzado.

Del mismo modo, se recomienda continuar fortaleciendo los valores y la identidad de la UGA a través de actividades que refuercen el alineamiento de los empleados con la misión y visión de la entidad. Esto ayudará a mejorar el sentido de pertenencia y cohesión en el equipo. Para asegurar la efectividad de estas actividades, se sugiere realizar evaluaciones periódicas que midan el grado de identificación de los empleados con los valores institucionales.

Se sugiere que estudios posteriores se centren en el análisis comparativo con otras unidades del municipio o incluso en otras entidades públicas, para establecer parámetros comunes y buenas prácticas aplicables a la gestión ambiental.

Con el fin de garantizar que los cambios y mejoras en el clima organizacional sean sostenibles a largo plazo, se recomienda la creación de un comité especializado en el seguimiento y evaluación de las condiciones laborales en la UGA. Este comité debería estar compuesto por representantes de todos los niveles jerárquicos y su objetivo sería monitorear las acciones implementadas, realizar encuestas de satisfacción periódicas, y proponer nuevas estrategias para mejorar el ambiente laboral.

Dado que este estudio se limitó a la Unidad de Gestión Ambiental, se recomienda que futuras investigaciones repliquen este análisis en otras áreas del Municipio de Eloy Alfaro. Esto permitirá obtener una visión más amplia del clima organizacional en la administración pública local, identificando similitudes, diferencias y áreas de mejora. Esta ampliación podría contribuir a la creación de políticas más efectivas y homogéneas para todo el personal del municipio.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Atehortúa Castrillón, T., & AGUDELO HERNÁNDEZ, D. M. (2019). Reconocimiento y valoración contable del capital intelectual: una revisión conceptual y normativa. *Revista espacios*, 60, 30. <http://ww.revistaespacios.com/a19v40n30/a19v40n30p24.pdf>
- Bordas Martínez, M. J. (2016). Gestión estratégica del clima laboral: (ed.). UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia. <https://elibro.net/titulos/48843>.
- Capitán, Á. J. O., & García, P. O. (2022). Cómo lograr un buen clima laboral: Diagnóstico, medición y gestión para organizaciones. Esic Editorial. https://books.google.es/books?id=MadhEAAAQBAJ&lpg=PT11&ots=bZEFmNjhW&lr=lang_es&hl=es&pg=PT21#v=onepage&q&f=false.
- Dávila, C. J. P., & Bardales, J. M. D. (2020). Clima organizacional en el desempeño organizacional de las instituciones públicas. *HORIZONTE EMPRESARIAL*, 7(2), 213-226. <https://revistas.uss.edu.pe/index.php/EMP/article/view/1486>
- Da Silva, (2021), 17 tipos de incentivos laborales para retener empleados <https://www.zendesk.com.mx/blog/tipos-incentivoslaborales/#:~:text=Los%20incentivos%20laborales%20son%20objetos,interpersonales%20o%20de%20desarrollo%20profesional>.
- Gallegos, W. L. A., Mora, J. L., & Cuentas, S. Q. (2018). ¿ Es el clima organizacional determinante de relaciones interpersonales o son las relaciones interpersonales las que determinan el clima organizacional?. *Industrialdata*, 21(2),81-89. <https://www.redalyc.org/journal/816/81658967012/81658967012.pdf>.
- Kim, E.-J., & Park, S. (2020). Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: an empirical study. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(6), 761–775. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0455>.
- Núñez, M. E. D. L. C., Tantapoma, M. E. V., & Jave, A. C. L. (2021). Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional dentro de una empresa. *SCIENDO*, 24(3), 147153. <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/SCIENDO/article/view/3879/4461>.
- Ortega, A. O. (2018). Enfoques de investigación. Obtenido



dehttps://www.researchgate.net/profile/AlfredoOteroOrtega/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUESDEINVESTIGACION.pdf.

- Pacheco, D. T. (2020). Influencia del clima y la satisfacción laboral en el desempeño del talento humano de las empresas comercializadoras. *593 digital Publisher CEIT*, 5(6-1), 410- 422. Obtenido de <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.437>
- Leo-Amador, G. V.-M.-M.-M.-C.-S. (2018). PARADIGMAS EN LA INVESTIGACIÓN. ENFOQUE CUANTITATIVO Y CUALITATIVO. *European Scientific Journal* (European Scientific Institute). Obtenido de <https://core.ac.uk/reader/236413540>
- Rodelo, J. C., López, N. A., & Gómez, R. Y. C. (2023). Liderazgo y clima laboral en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(103), 1295-1311. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.103.23>
- Shin, Y., Sung, S. Y., Choi, J. N., & Kim, M. S. (2015). Top Management Ethical Leadership and Firm Performance: Mediating Role of Ethical and Procedural Justice Climate. *Journal of Business Ethics*, 129(1), 43–57. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2144-5>
- Shanker, R., Bhanugopan, R., van der Heijden, B. I. J. M., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100,67–77. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004>
- Tejada Betancourt, L. (2023). *Administración de empresa I: (1 ed.)*. Universidad Abierta para Adultos (UAPA). <https://elibro.net/es/lc/titulos/238499>.
- Satey de León, E. P. (2014). *Incentivos laborales y clima organizacional*. Quetzaltenango, México: Universidad Rafael Landívar - Facultad de Humanidades. https://www.academia.edu/31637780/_INCENTIVOS_LABORALES_Y_CLIMA_ORGANIZACIONAL_ESTUDIO_REALIZADO_CON_EL_PERSONAL_DE_LA_DELEGACION_DE_RECURSOS_HUMANOS_DEL_ORGANISMO_JUDICIAL_TESIS_Quetzaltenango_junio_de_2014_Campus_de_Quetzaltenango.

