PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL ENFOCADO EN LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL GAD MUNICIPAL DE SAN PEDRO DE HUACA

BRYAN FABRICIO CHAMORRO AGUILAR

DIRECTOR: MGTR. MARÍA AUGUSTA SANTILLÁN MORA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y/O RIESGO LABORAL

QUITO, JUNIO 2025

Directora:

Mgtr. María Augusta Santillán Mora

Lectores:

Profesor lector I: Mgtr. Jaqueline Arellano

Profesor lector II: Mgrt. Diego Carrión

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado, con todo mi amor y devoción, a Dios y a la Virgen de la Purificación de Huaca, por haber sido mi guía constante brindándome fuerza, serenidad y fe para continuar incluso en los momentos más difíciles. A mis padres, Jhonny Chamorro y Ximena Aguilar, por ser mi base y mi mayor ejemplo de dedicación, esfuerzo y amor incondicional; su apoyo ha sido clave en cada logro alcanzado, también a mi hermana, Odalys Chamorro, por su cercanía, sus palabras de aliento y por ser una fuente de inspiración y alegría en este recorrido lleno de aprendizajes y desafíos.

AGRADECIMIENTO

Mi más profundo agradecimiento es para Dios y la Virgen de la Purificación de Huaca, por protegerme y fortalecerme espiritualmente durante todo este proceso académico y personal. A la Ingeniera María Augusta Santillán Mora, directora de esta tesis, agradezco sinceramente por su valioso acompañamiento, por su compromiso, disposición y consejos acertados que guiaron el desarrollo de este trabajo. A mis padres, Jhonny Chamorro y Ximena Aguilar, gracias por su entrega, sus enseñanzas y por estar siempre presentes con su amor incondicional, a mi hermana, Odalys Chamorro, le agradezco profundamente por su apoyo constante, su comprensión y la motivación que me brindó para no rendirme, cada uno de ustedes ha sido parte fundamental de este logro, y a todos les guardo un lugar especial en mi corazón.

Índice general

DEDICATORIA III
AGRADECIMIENTO IV
RESUMEN EJECUTIVO XI
ABSTRACT XII
1. CONTEXTO Y ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN 1
1.1. Antecedentes Históricos 1
1.1.1. Reseña histórica de la organización 2
1.1.2. Organigrama funcional 3
1.1.3. Misión 3
1.1.4. Visión 4
1.1.5. Valores 4
1.2. Planteamiento del problema 5
1.2.1. Exposición del problema 5
1.2.2. Formulación del Problema 7
1.2.3. Objetivo General 7
1.2.4. Objetivos Específicos 7
2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES 8
2.1. Conceptos Clave 8
2.1.1. Clima laboral 8
2.1.2. Cultura Organizacional 8
2.1.3. Compromiso Organizacional 9
2.1.4. Reconocimiento laboral 10
2.1.5. Motivación laboral 10
2.1.6. Satisfacción laboral 11
2.1.7. Reconocimiento no monetario 12
2.2. Teorías y Modelos Principales 13
2.2.1. Teoría de los factores motivacionales de Herzberg (Teoría Principal) 13
2.2.2. Teoría de la motivación de Maslow 15
2.2.3. Modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer 17
3. METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS 19
3.1. Metodología 19
3.1.1. Tipo de investigación 19

3.1.2. Muestra 20
3.1.3. Métodos de recolección de datos 21
3.1.4. Justificación de la metodología seleccionada 21
3.1.5. Procedimientos para el análisis de los datos 22
3.1.6. Resultados y Análisis de encuestas aplicadas a los empleados 23
3.1.7. Diagnóstico 52
4. PROPUESTA DE MEJORA PARA EL CLIMA LABORAL 54
4.1. Propuesta 54
4.1.1. Objetivo de la propuesta 54
4.1.2. Justificación de la propuesta 54
4.1.3. Plam de mejora 55
4.1.4. Implementación del Programa 56
4.1.5. Cronograma 58
4.1.6. Gastos Estimados 59
4.2. Proyecciones y Resultados Esperados 60
4.2.1. Impacto esperado en el clima laboral 61
CONCLUSIONES 62
RECOMENDACIONES 64
REFERENCIAS 66
ANEXOS 69

Lista de figuras

Figura 1. Localización del Cantón San Pedro de Huaca 2
Figura 2. Organigrama funcional 3
Figura 3. Tabla de datos del Clima laboral (GAD Huaca) 6
Figura 4. Tabla de datos de Motivación (GAD Huaca) 6
Figura 5. Información de la organización 23
Figura 6. Comunicación compañeros 24
Figura 7. Toma de decisiones 25
Figura 8. Asuntos laborales 26
Figura 9. Trabajo en equipo 27
Figura 10. Trabajo en equipo 28
Figura 11. Valoración del Trabajo 29
Figura 12. Beneficios recibidos 30
Figura 13. Beneficios recibidos 31
Figura 14. Mejorar sus capacidades 32
Figura 15. Vida laboral y vida personal 33
Figura 16. Flexibilidad laboral 34
Figura 17. Misión y Visión 35
Figura 18. Comunicación de Objetivos 36
Figura 19. Aportes del equipo 37
Figura 20. Políticas 38
Figura 21. Orgullo de trabajar 39
Figura 22. Valores empresariales 40
Figura 23. Contribuir a los objetivos 41
Figura 24. Estabilidad laboral 42
Figura 25. Satisfecho Jornada laboral 43
Figura 26. Metas establecidas 44
Figura 27. Objetivos claros 45
Figura 28. Logro de objetivos 46
Figura 29. Carga de trabajo 47
Figura 30. Lugar de trabajo 48
Figura 31. Seguridad de empleo 49
Figura 32. Seguridad laboral 50

Figura 33. Carga de trabajo razonable 51
Figura 34. Carga de trabajo..... 52

Lista de tablas

Tabla 1. Información de la organización 23
Tabla 2. Comunicación compañeros 24
Tabla 3. Toma de decisiones 25
Tabla 4. Asuntos laborales 26
Tabla 5. Trabajo en equipo 27
Tabla 6. Trabajo en equipo 28
Tabla 7. Valoración del Trabajo 29
Tabla 8. Beneficios recibidos 30
Tabla 9. Beneficios recibidos 31
Tabla 10. Mejorar sus capacidades 32
Tabla 11. Vida laboral y vida personal 33
Tabla 12. Flexibilidad laboral 34
Tabla 13. Misión y Visión 35
Tabla 14. Comunicación de Objetivos 36
Tabla 15. Aportes del equipo 37
Tabla 16. Políticas 38
Tabla 17. Orgullo de trabajar 39
Tabla 18. Valores empresariales 40
Tabla 19. Contribuir a los objetivos 41
Tabla 20. Estabilidad laboral 42
Tabla 21. Satisfecho Jornada laboral 43
Tabla 22. Metas establecidas 44
Tabla 23. Objetivos claros 45
Tabla 24. Logro de objetivos 46
Tabla 25. Carga de trabajo 47
Tabla 26. Lugar de trabajo 48
Tabla 27. Seguridad de empleo 49
Tabla 28. Seguridad laboral 50
Tabla 29. Carga de trabajo razonable 51
Tabla 30. Carga de trabajo 52
Tabla 31. Plan de mejora 55
Tabla 32. Implementación del Programa 57

Tabla 33. Cronograma..... 58

Plan de mejora del clima laboral enfocado en la motivación de los empleados del GAD Municipal De San Pedro De Huaca

RESUMEN EJECUTIVO

La propuesta de este proyecto se enfoca en diseñar un plan de mejora del clima laboral para fortalecer el compromiso de los trabajadores del GAD Municipal de San Pedro de Huaca, una institución pública ubicada en la provincia del Carchi, Ecuador, que cuenta con 101 empleados distribuidos, entre áreas administrativas y operativas, en esta entidad se quiere medir el clima laboral que es el que puede impactar en la satisfacción, compromiso y colaboración del personal. El proyecto propone la implementación de un sistema de reconocimientos no monetarios como estrategia central para mejorar la motivación y fomentar un ambiente de trabajo positivo, basado en satisfacer necesidades emocionales, promover un sentido de pertenencia y construir relaciones laborales saludables, esta propuesta busca utilizar recursos accesibles y enfrentar desafíos como la resistencia al cambio, la rotación de personal, la satisfacción del personal y un buen ambiente laboral, el objetivo es el de fortalecer la cultura organizacional y garantizar un servicio de calidad al público, mismo que beneficie a la comunidad del cantón.

Palabras Clave: Motivación, reconocimiento, satisfacción, cultura

Workplace improvement plan focused on employee motivation at the San Pedro de Huaca Municipal Goverment

ABSTRACT

The proposal of this project focuses on designing a workplace climate improvement plan to strengthen employee motivation at the Municipal Decentralized Autonomous Government (GAD) of San Pedro de Huaca, a public institution located in the province of Carchi, Ecuador, which has 101 employees distributed across administrative and operational áreas, this institution aims to assess the work climate, as it can significantly impact employee satisfaction, commitment, and collaboration, the project proposes the implementation of a non-monetary recognition system as the central strategy to enhance motivation and foster a positive work environment, this approach is based on meeting emotional needs, promoting a sense of belonging, and building healthy workplace relationships, the proposal seeks to use accessible resources and address challenges such as resistance to change, staff turnover, employee satisfaction, and maintaining a good work environment, the ultimate goal is to strengthen the organizational culture and ensure quality public service that benefits the local community.

Keywords: Motivation, recognition, satisfaction, culture.

1. CONTEXTO Y ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

1.1. Antecedentes Históricos

El GAD Municipal de San Pedro de Huaca fundado el 8 de diciembre de 1995, su ubicación es J7PF+3X4, San Pedro de Huaca; pertenece a la Provincia del Carchi y al sector público de Ecuador, mismo que cuenta con 55 empleados administrativos y 46 operativos, tiene como objetivo la administración, gestión de recursos y servicios en el ámbito cantonal, este gobierno local se encarga de la ejecución de políticas públicas orientadas al bienestar de la comunidad, el desarrollo social y económico, los principales servicios ofrecidos por el GAD incluyen la gestión de trámites administrativos; infraestructura pública, con proyectos de construcción, mantenimiento de espacios públicos y programas sociales, el GAD promueve el desarrollo económico local, los principales clientes del GAD son los residentes del cantón, quienes se benefician directamente de los servicios públicos, estos incluyen tanto a la población en general como a grupos específicos como personas de la tercera edad, niños, y aquellos en situación de vulnerabilidad, de esta manera, el GAD de San Pedro de Huaca busca mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y promover el desarrollo sostenible del cantón (GAD Municipal San Pedro De Huaca, 2023).

Figura 1. Localización del Cantón San Pedro de Huaca
Fuente: (maps, s.f.)

1.1.1. Reseña histórica de la organización

El GAD Municipal de San Pedro de Huaca, fundado en 1992, se encuentra en la provincia del Carchi, Ecuador, y nació para gestionar los recursos locales de manera eficiente, promoviendo el desarrollo sostenible y el bienestar de sus habitantes, desde sus inicios, ha trabajado en fortalecer la infraestructura básica, fomentar el desarrollo económico local y preservar el patrimonio cultural, enfrentando retos como cambios en políticas nacionales y adaptándose a las crecientes demandas de la comunidad, ha implementado iniciativas en áreas clave como educación, salud, agricultura, turismo y desarrollo urbano, buscando equilibrar el crecimiento económico con la sostenibilidad ambiental, la participación ciudadana ha sido un pilar esencial en su gestión, garantizando que las decisiones reflejen las necesidades reales de la población, actualmente, el GAD Municipal se esfuerza por consolidarse como un modelo de administración local eficiente y transparente, comprometido con el progreso integral de su población (GAD Municipal San Pedro De Huaca, 2023).

1.1.2. Organigrama funcional

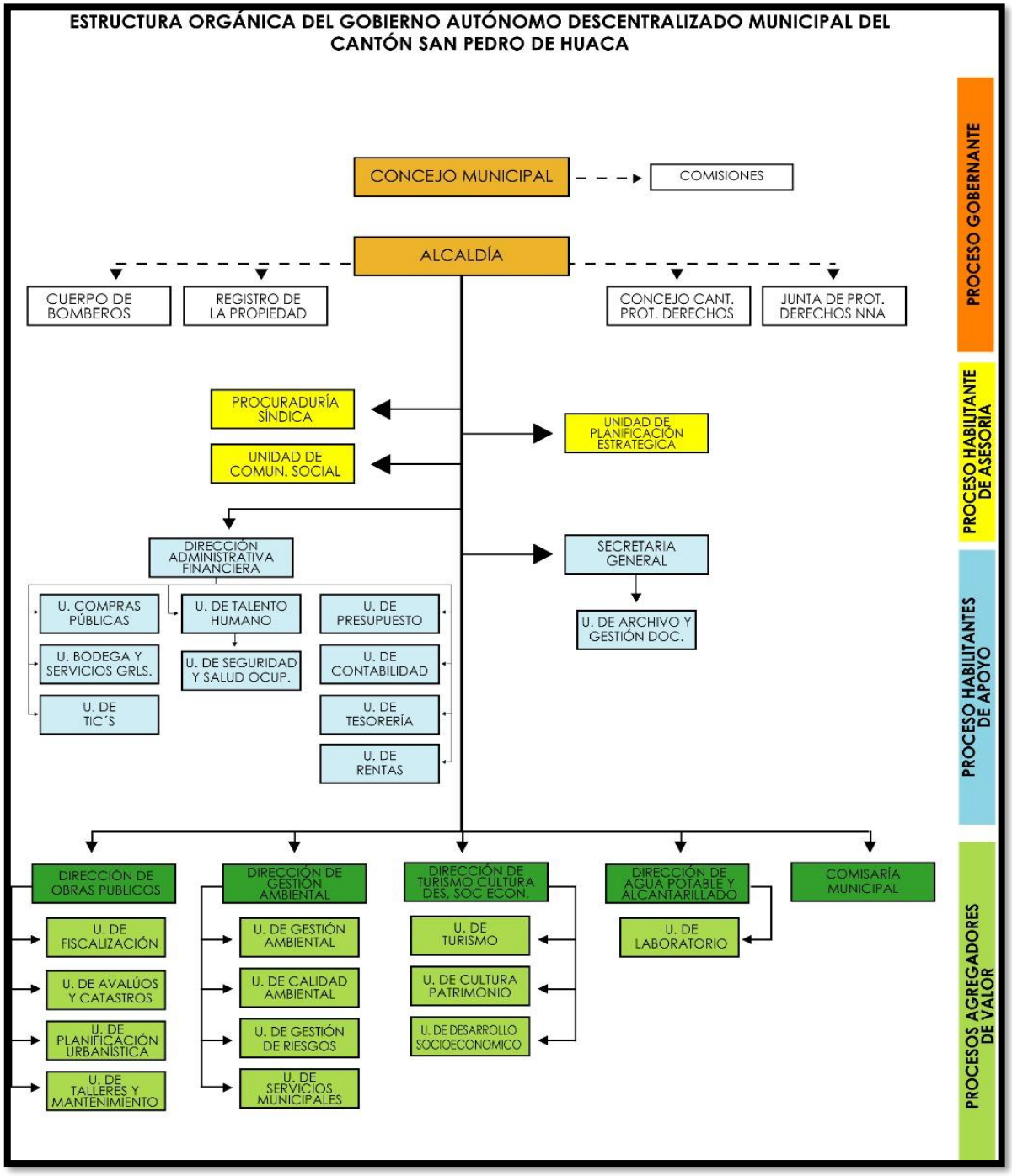


Figura 2. Organigrama funcional
Fuente: GAD Municipal San Pedro De Huaca, (2023)

1.1.3. Misión

El Gobierno Municipal de San Pedro de Huaca es una Institución Autónoma y Descentralizada que genera, orienta y norma planificadamente el desarrollo

Cantonal Urbano y Rural, dotando de obras de infraestructura y equipamiento básicos con aporte de la comunidad, ofertando servicios de calidad para elevar el nivel de vida de su población con equidad social. En un maco de trasparencia potencia los recursos humanos, económicos y naturales mediante la gestión financiera nacional e internacional y asume con responsabilidad el proceso de descentralización, propicia alianza de mancomunidad para lograr el desarrollo local. (GAD Municipal San Pedro De Huaca, 2023, pág. 3)

1.1.4. Visión

Hacer del GADM San Pedro de Huaca y su Cantón una comunidad socialmente equitativa, eficiente y descentralizada, democrática y participativa, de gente digna y solidaria, que se posicione competitivamente en el escenario nacional e internacional y recupere su identidad y heredad histórica cultural para alcanzar el SUMAK KAWSAY. (GAD Municipal San Pedro De Huaca, 2023, pág. 3)

1.1.5. Valores

- Transparencia
- Equidad
- Responsabilidad
- Participación
- Solidaridad
- Sostenibilidad
- Identidad Cultural
- Innovación y Competitividad (GAD Municipal San Pedro De Huaca, 2023)

1.2. Planteamiento del problema

En el GAD Municipal de San Pedro de Huaca se ha identificado que el clima laboral y la motivación de los empleados presentan deficiencias significativas, estas condiciones se reflejan en síntomas como baja satisfacción laboral, ausentismo y falta de colaboración, que afectan tanto el bienestar de los trabajadores como el desempeño general de la organización, a pesar de los esfuerzos previos para analizar estas áreas mediante encuestas, persisten desafíos relacionados con la falta de comunicación, el ambiente laboral tenso y el escaso reconocimiento a los empleados, lo que limita la capacidad de ofrecer servicios públicos de calidad.

1.2.1. Exposición del problema

En el GAD Municipal de San Pedro de Huaca se desea optimar el ambiente laboral para fortalecer la motivación y el compromiso de sus empleados, se considera que aspectos como el descontento, el ausentismo recurrente y la limitada cooperación entre equipos de trabajo pueden estar afectando el desempeño organizacional, además, la percepción de falta de reconocimiento, la comunicación interna deficiente y un clima organizacional poco favorable podrían estar influyendo en la desmotivación del personal, abordar estos factores permitirá optimizar el rendimiento de los empleados y mejorar la prestación de servicios públicos, generando un impacto positivo en la calidad de la atención a la comunidad.

Este problema es importante porque la cultura laboral cuenta con un interés generalizado por parte de los empleados, lo que impacta directamente al servicio al cliente de la comunidad, si el entorno organizacional se mejora, se espera que los empleados se sientan más comprometidos, motivados y satisfechos, dado que se reflejará en un mejor desempeño laboral y una reducción del ausentismo, además, mejorar el ecosistema laboral contribuirá a fortalecer las relaciones interpersonales y la colaboración entre equipos, creando un ambiente de trabajo más armonioso y motivado.

Sin embargo, existen restricciones que pueden limitar la implementación de soluciones efectivas, entre ellas se encuentran los recursos limitados para financiar programas de bienestar y motivación; Las prioridades conflictivas dentro de la organización pueden obstaculizar la implementación de políticas nuevas para mejorar el clima laboral.

Las partes interesadas en la resolución de este problema incluyen a los empleados, quienes serán los principales beneficiarios de un clima laboral más favorable, los líderes y directivos del GAD también son actores clave, tienen la capacidad de implementar cambios y asignar recursos para mejorar la atmósfera de trabajo, por último, los ciudadanos del cantón se benefician indirectamente, dado que los empleados más motivados y satisfechos brindarán un mejor servicio público.

Dentro del Gad Municipal de San Pedro de Huaca se ha realizado anteriormente una encuesta en base al clima laboral y la motivación, en la que se obtuvo los siguientes resultados:

Dimensión	Descripción	Porcentaje (%)	Interpretación/Problemática Detectada
Clima Laboral	Insatisfacción con el estilo de liderazgo	70%	La mayoría de los empleados perciben que el liderazgo no es participativo ni efectivo.
	Percepción de un ambiente laboral desfavorable	45%	Casi la mitad de los empleados considera que el ambiente laboral no promueve la colaboración.
	Comunicación interna ineficaz	60%	Más de la mitad reporta que la comunicación dentro de la institución es poco clara y oportuna.
	Falta de confianza entre equipos de trabajo	65%	Una mayoría significativa percibe poca confianza y apoyo mutuo entre los equipos, afectando la cooperación interna.

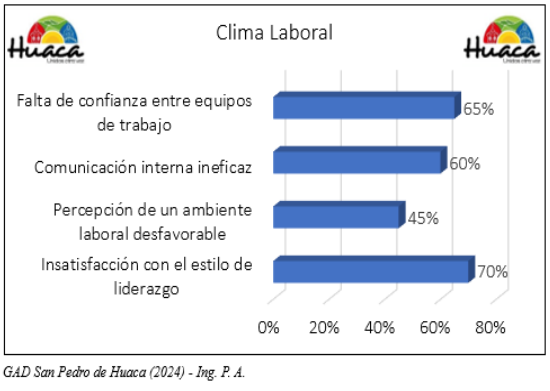
GAD San Pedro de Huaca - Datos Clima laboral

Dimensión	Descripción	Porcentaje (%)	Interpretación/Problemática Detectada
Motivación	Falta de reconocimiento por el desempeño	40%	Casi la mitad de los empleados siente que su esfuerzo no es valorado adecuadamente.
	Ausencia de oportunidades de desarrollo profesional	65%	Una proporción significativa reporta falta de acceso a capacitación y oportunidades de crecimiento.
	Desequilibrio entre vida laboral y personal	55%	Más de la mitad considera que sus horarios y cargas laborales afectan su balance personal y profesional.
	Nivel bajo de motivación general	45%	Casi la mitad de los empleados se siente desmotivado, impactando su desempeño y compromiso laboral.

GAD San Pedro de Huaca - Datos Motivación

Figura 3. Tabla de datos del Clima laboral
Fuente: GAD Municipal San Pedro De Huaca, (2023)

GAD San Pedro de Huaca (2024) - Ing. P. A.



GAD San Pedro de Huaca (2024) - Ing. P. A.

Figura 4. Tabla de datos de Motivación
Fuente: GAD Municipal San Pedro De Huaca, (2023)

En resumen, el clima laboral es un factor fundamental que influye en la motivación y el compromiso de los empleados en el GAD Municipal de San Pedro de Huaca, mejorarlo

contribuirá a un ambiente de trabajo más saludable y motivado, lo que, a su vez, beneficiará la calidad de los servicios ofrecidos a la comunidad.

1.2.2. Formulación del Problema

¿Cómo aumentar la motivación y el compromiso de los empleados del GAD Municipal de San Pedro de Huaca, mejorando el clima laboral y la satisfacción en el trabajo, sin exceder el presupuesto disponible para el reconocimiento, y superando la resistencia al cambio de los empleados?

1.2.3. Objetivo General

Mejorar el clima laboral en el GAD Municipal de San Pedro de Huaca para incrementar la motivación de los empleados, promoviendo un entorno de trabajo positivo que impulse su desempeño y compromiso.

1.2.4. Objetivos Específicos

- Identificar las principales causas que afectan el clima laboral en el GAD Municipal de San Pedro de Huaca.
- Proponer acciones que propicien un ambiente laboral positivo que entusiasme a los empleados.
- Fortalecer la relación entre los equipos de trabajo para mejorar la colaboración y el desempeño.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES

2.1. Conceptos Clave

2.1.1. Clima laboral

Según lo mencionado anteriormente se ha evidenciado que el clima laboral se ve afectado por ciertos aspectos, como lo menciona Chiavenato (2017) El clima organizacional muestra las percepciones que comparten los empleados sobre el entorno que los rodea, este afectando su comportamiento y desempeño, un clima desfavorable puede generar tensiones, desmotivación y un ambiente poco colaborativo, mientras que un clima positivo fomenta la confianza, la comunicación efectiva y un sentido de pertenencia entre los empleados. De igual manera según Fiallo, Alvarado & Soto (2015), el clima organizacional hace referencia al ambiente que existe entre los miembros de la organización. Este concepto permite identificar las propiedades motivacionales del entorno laboral y puede interpretarse como un reflejo del estado emocional colectivo del personal. Este clima es muy influyente sobre la motivación individual y en la disposición de los empleados para lograr las metas de la organización. Por ello, es fundamental gestionar eficientemente el clima organizacional para que las organizaciones cumplan sus metas a largo plazo y al mismo tiempo se promueve un entorno de trabajo saludable y sostenible.

En el contexto del GAD Municipal de San Pedro de Huaca, estos desafíos pueden impactar tanto el bienestar de los empleados como en la calidad de los servicios brindados a la comunidad, la falta de reconocimiento, la poca comunicación y las tensiones en el ambiente laboral podrían reducir el compromiso de los equipos de trabajo.

2.1.2. Cultura Organizacional

La cultura organizacional del GAD de San Pedro de Huaca se relaciona con el desempeño, la calidad del servicio que brinda a la comunidad, y su capacidad para adaptarse a cambios y enfrentar desafíos, una cultura positiva, orientada al servicio público, la innovación y la colaboración, contribuye a una gestión más eficiente y a una mayor satisfacción

ciudadana, según Manosalvas & Dávila (2015), la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, actitudes y prácticas compartidas dentro de una organización que influyen en la conducta y desempeño de los empleados una cultura que prioriza la innovación y la mejora continua permite al GAD adaptarse de manera efectiva a las demandas cambiantes de la comunidad, optimizando recursos y ofreciendo soluciones más rápidas y adecuadas.

Considerando lo mencionado por Yopan, Palmero, & Santos (2020) "La cultura es el entorno social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir" (pág. 265), en el GAD Municipal de San Pedro de Huaca, fortalecer la cultura organizacional es clave para superar los desafíos actuales relacionados con la comunicación, el reconocimiento y el compromiso de los empleados, una cultura sólida que promueva valores como la transparencia, la responsabilidad y la cooperación son un motor de cambio, alineando a los empleados con los objetivos institucionales y mejorando la eficacia en el desempeño de sus funciones.

2.1.3. Compromiso Organizacional

En la institución el compromiso de los empleados puede variar, generando desafíos para ejecutar las acciones de la manera más eficiente, debido a que el compromiso forma parte de las cualidades para poder realizar bien una actividad, según Meyer & Allen (2016) "el compromiso organizacional se define como un estado psicológico que refleja la relación del empleado con la organización y que influye en su decisión de continuar o no en ella" (pág. 1) es fundamental que la organización implemente medidas que refuercen el compromiso para incentivar la participación al momento de tomar decisiones clave, ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y fortalecer la comunicación interna.

Un bajo nivel de compromiso puede llevar a un rendimiento deficiente, desinterés por las tareas asignadas y una menor disposición a superar obstáculos, en última instancia repercute en la efectividad de las actividades dentro de la institución, la falta de compromiso también puede generar una desconexión emocional entre los empleados y la organización, disminuyendo su involucramiento y afectando el ambiente laboral en general. "El compromiso organizacional es la conexión emocional de los empleados con

la misión y objetivos de la organización. Se ve influenciado por la comunicación efectiva, una compensación adecuada y un comportamiento organizacional alineado con valores y cultura." (Salvador Moreno, 2019, pág. 15), promover el compromiso organizacional es esencial para crear un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan conectados emocionalmente con la misión y los objetivos institucionales, esto depende de una compensación adecuada, de una comunicación abierta y una cultura organizacional que refleje los valores y principios de la institución; fomentar un compromiso genuino fortalecerá el sentido de pertenencia de los empleados, mejorando su desempeño y contribuyendo al logro de los objetivos estratégicos del GAD.

2.1.4. Reconocimiento laboral

"El reconocimiento no solo refuerza el comportamiento positivo de los empleados, sino que también actúa como una herramienta para aumentar la motivación, mejorar la satisfacción laboral, y fomentar el compromiso con los objetivos organizacionales" (Rodríguez García, 2020, pág. 138), dentro del GAD de San Pedro de Huaca, al reconocer públicamente los logros y esfuerzos del personal, se refuerza la cultura organizacional basada en la meritocracia y la colaboración grupal mejora la calidad de los servicios prestados a la comunidad, este tipo de reconocimiento, alineado con los valores del GAD, puede incrementar la confianza de los ciudadanos en la gestión pública y promover una mayor eficiencia en la administración local.

"El reconocimiento laboral refuerza el desempeño laboral, satisfacción y motivación de los empleados, mejorando su alineamiento con la dirección estratégica, lo que optimiza el rendimiento organizacional" (Cepeda Cepeda, Salguero Angarita, & Sánchez Gutiérrez, 2015, pág. 12), este acto de reconocimiento va más allá de una recompensa, siendo un recordatorio constante de que su trabajo tiene un propósito, generando un ambiente de trabajo positivo y lleno de energía para seguir contribuyendo al bienestar; al sentirse valorados, los empleados desarrollan una conexión más profunda con la marca.

2.1.5. Motivación laboral

La motivación es importante para tener empleados felices al momento de realizar sus funciones. La motivación es imprescindible, según Deci & Ryan (2017) "La motivación

es un proceso que impulsa a las personas a actuar para satisfacer tres necesidades psicológicas básicas: autonomía, competencia y relación" (pág. 15), un entorno en el que no se fomenta la autonomía, la competencia y las relaciones positivas puede generar una desconexión con la organización, afectando la retención de talento y la creación de un ambiente de trabajo saludable.

En el caso del GAD Municipal de San Pedro de Huaca, se analizarán distintos factores que podrían influir en el desempeño organizacional y en los servicios ofrecidos a la comunidad, mismos que son parte de la organización, y también indirectamente de la colectividad, por esta razón según lo menciona Gonzales Serra (2022) "la motivación es un conjunto de procesos psíquicos que vinculada con los estímulos externos mantiene un intercambio con la personalidad que a la vez es influenciada por estos, generando o no satisfacción" (pág. 18) la motivación de los empleados está influenciada por una combinación de factores internos y externos, donde los estímulos, ya sean tangibles o intangibles, afectan directamente su nivel de satisfacción, si bien las recompensas materiales tienen un impacto, son los factores emocionales y el sentido de propósito lo que realmente impulsa a los empleados a comprometerse con los objetivos.

2.1.6. Satisfacción laboral

"La satisfacción laboral es un conjunto de emociones y actitudes que los empleados experimentan respecto a su trabajo, influenciado por factores como las condiciones laborales, las relaciones interpersonales y las oportunidades de desarrollo profesional" (Saiz-Alvarez, 2019, pág. 6), la satisfacción laboral es un factor clave para el desempeño de los empleados y la calidad de los servicios públicos que se ofrecen a la comunidad, los empleados satisfechos tienden a ser más comprometidos y proactivos, esto repercute directamente en la eficiencia de la gestión pública local, los factores que influyen en la satisfacción, como un ambiente de trabajo respetuoso, el acceso a capacitación continua, la claridad en las funciones y responsabilidades, deben ser cuidadosamente gestionados por las autoridades del GAD, así mismo asociar lo mencionado por Diaz, Ledesma, Tito, & Carranza (2023) "La satisfacción laboral difiere de los pensamientos objetivos y las intenciones de comportamiento, la cual permite a los directores y gerentes de empresas entender las reacciones de los empleados ante sus tareas y predecir el efecto de estas reacciones" (pág. 15), la satisfacción laboral se convierte en un indicador clave para

comprender las actitudes y comportamientos de los empleados en relación con sus tareas y funciones, a través de este entendimiento, los directivos pueden anticipar cómo estas reacciones afectarán al bienestar de los empleados y también la calidad de los servicios públicos.

2.1.7. Reconocimiento no monetario

En base al reconocimiento se puede llegar a una solución muy práctica y eficaz lo cual ayuda a mejorar las dificultades que se está presentando pues como lo manifiesta Chiquiza (2017) "el reconocimiento no monetario es un factor fundamental para fortalecer la motivación intrínseca de los empleados" al centrarse en reconocer los logros, esfuerzos y habilidades de los empleados de manera no económica, se fomenta un sentido de pertenencia y orgullo dentro de la organización. Además, el reconocimiento no monetario tiene un impacto significativo en el bienestar emocional de los empleados, en virtud de que contribuye a mejorar su satisfacción general y su compromiso con la institución.

El reconocimiento frecuente puede reducir el estrés laboral, mejorar la salud emocional de los empleados y fortalecer su sentido de comunidad dentro de la organización, en última instancia, un empleado reconocido se siente más motivado y dispuesto a colaborar con sus colegas y contribuir al éxito colectivo.

Según Becerra (2017):

> Los incentivos no monetarios como estrategias implementadas por las empresas para recompensar a sus empleados sin recurrir a compensaciones financieras directas. Estas estrategias pueden incluir reconocimientos públicos, oportunidades de desarrollo profesional, horarios flexibles, entre otros (pág. 34)

El reconocimiento no monetario tiene la capacidad de crear un ambiente laboral en el que los empleados se sientan apreciados y valorados más allá de las recompensas económicas, esta forma de reconocimiento contribuye a fortalecer las relaciones interpersonales dentro del GAD, fomentando una mayor cooperación y cohesión entre los equipos de trabajo. A medida que los empleados se sienten reconocidos, incrementa su motivación y su disposición a contribuir con ideas innovadoras y a asumir roles proactivos, lo que repercute positivamente en la organización.

2.2. Teorías y Modelos Principales

2.2.1. Teoría de los factores motivacionales de Herzberg (Teoría Principal)

La base principal de esta investigación es la teoría de los dos factores propuesta por Frederick Herzberg, la cual sostiene la satisfacción y la insatisfacción en el entorno laboral se originan a partir de dos categorías distintas de elementos: los factores higiénicos y los factores motivadores, "Los factores motivacionales son aquellos que están relacionados con el contenido del trabajo, y que, cuando están presentes, generan satisfacción y motivación en los empleados, tales como el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, el crecimiento profesional y el trabajo interesante" (Ana Lucía de Lourdes Gutiérrez Bazán, 2015), los factores motivacionales juegan un papel crucial en el desarrollo de un ambiente laboral positivo y en el rendimiento del personal, la implementación de estrategias que promuevan el reconocimiento de logros, la asignación de responsabilidades claras, y la oportunidad de crecimiento profesional, incrementa la satisfacción de los empleados, fomenta su compromiso, al ofrecer un trabajo interesante y desafiante, los empleados se sienten más involucrados, resultando un mejor servicio a la comunidad y contribuyendo al éxito general de la institución.

"Frederick Herzberg desarrolló esta teoría, sosteniendo que el rendimiento varía según la satisfacción. Cuando las personas se sienten bien, su respuesta al trabajo es diferente que cuando se sienten mal, lo que influye directamente en su desempeño" (Facultad de Ingeniería de la Universidad de la República, 2012), esta perspectiva permite analizar cómo las condiciones laborales dentro del GAD Municipal de San Pedro de Huaca pueden influir en la percepción de la estabilidad, crecimiento profesional y compromiso de los empleados, al comprender qué elementos generan satisfacción o insatisfacción, la institución puede implementar estrategias más efectivas para fortalecer el sentido de pertenencia, mejorar y optimizar la calidad de los servicios ofrecidos a la comunidad, promoviendo así un mejor entorno organizacional.

"Los factores motivacionales, al interpretar el modelo de Herzberg, son elementos intrínsecos al trabajo, como el logro, el reconocimiento, la responsabilidad y el crecimiento profesional, que generan verdadera satisfacción y motivación duradera en el individuo" (Chiavenato, 2017), el fortalecimiento de los factores motivacionales también

contribuye a que los empleados desarrollen un mayor sentido de autonomía y satisfacción personal en sus funciones diarias, este enfoque promueve la autorrealización y la identificación con los valores organizacionales, lo que impulsa una actitud proactiva y responsable frente a las tareas asignadas, al sentirse respaldados y valorados, los colaboradores tienden a mejorar su resiliencia ante obstáculos y cambios, lo que es fundamental para mantener la estabilidad y el crecimiento dentro de cualquier institución pública, es indispensable que el GAD Municipal implemente políticas y prácticas que favorezcan estos aspectos, garantizando así un entorno laboral saludable y un equipo motivado y comprometido.

"En línea con la teoría de Herzberg los factores motivacionales, como el logro y el reconocimiento, son esenciales para generar satisfacción y motivación duradera en el trabajo" (Robbins, 2017) el ambiente laboral se enriquece cuando los empleados reciben un trato que va más allá de sus tareas diarias, sintiéndose valorados por su aporte único dentro de la organización, en este aspecto el reconocimiento no monetario, como las palabras de aprecio, el reconocimiento público o la oportunidad de asumir roles especiales, tienen un efecto profundo en la percepción personal del trabajador, estos gestos fomentan un sentido de pertenencia y dignidad que alimenta la motivación interna, facilitando que los colaboradores mantengan una actitud positiva y una conexión auténtica con el propósito institucional, el reconocimiento genuino, en sus múltiples formas, se convierte en un componente esencial para cultivar un entorno en el que los trabajadores se sientan respetados y valorados más allá de los aspectos materiales.

Dentro del GAD Municipal de San Pedro de Huaca, los factores motivacionales juegan un papel fundamental para promover la satisfacción y el compromiso genuino de los colaboradores, estos factores se relacionan directamente con las características del trabajo mismo, tales como la consecución de metas personales, el reconocimiento por el buen desempeño, la asunción de responsabilidades, el desarrollo profesional constante y las oportunidades reales de avance dentro de la organización, la presencia de estos elementos genera en los empleados un sentido de propósito y pertenencia, lo que estimula su motivación intrínseca y los incentiva a mejorar su rendimiento, los factores fortalecen la conexión emocional con la institución, favoreciendo un ambiente que fomenta la innovación y la iniciativa personal , aspectos clave para el progreso eficiente del GAD; los factores higiénicos, que incluyen aspectos como las condiciones laborales y la

supervisión, son necesarios para evitar el descontento, pero no son suficientes para motivar por sí mismos, si bien es importante mantener estos elementos en buen estado para garantizar un entorno laboral estable, el énfasis debe centrarse en potenciar los factores motivacionales, a fin de alcanzar un compromiso laboral más profundo.

Esta teoría ofrece un marco sólido para comprender cómo se puede fomentar un entorno en el que la motivación y el rendimiento se desarrollen de manera sostenible, a través de condiciones laborales significativas, reconocimiento profesional y oportunidades de crecimiento personal.

2.2.2. Teoría de la motivación de Maslow

La motivación humana se comprende mejor a través de una jerarquía de necesidades, donde las personas buscan satisfacer primero aquellas más esenciales para su supervivencia, como la alimentación y la seguridad, pues según (Maslow, 1995) "la motivación humana se basa en una jerarquía de necesidades, comenzando por las básicas como la alimentación y la seguridad, y ascendiendo hacia necesidades más complejas, como la pertenencia, el reconocimiento y la autorrealización", en el contexto del GAD de San Pedro de Huaca, garantizar la cobertura de las necesidades básicas de los empleados, como la seguridad laboral y condiciones de trabajo adecuadas, son las bases para un ambiente laboral positivo, una vez satisfechas estas necesidades, los empleados pueden enfocarse en aspectos más elevados de motivación, como la creación de relaciones interpersonales fuertes, el reconocimiento de sus esfuerzos, así como el desarrollo profesional, que mejora el ambiente laboral, aumenta el compromiso y la motivación de los empleados, quienes, al sentirse valorados y apoyados, se vuelven más comprometidos, alineándose con los filosofía corporativa que contribuye a una gestión más optimizada y un mejor servicio a la comunidad.

De igual manera "para que una persona se sienta motivada en su trabajo o en cualquier aspecto de su vida, es necesario que sus necesidades fundamentales estén cubiertas, lo que les permite enfocarse en metas más altas, como el desarrollo personal y el logro de su máximo potencial" (Maslow, 1995), en el aspecto del GAD Municipal de San Pedro de Huaca, al proporcionar condiciones laborales favorables, establece un ambiente propicio para que el personal pueda dirigir su energía hacia objetivos más ambiciosos,

cuando el personal siente que tiene un rol activo en la evolución de la institución y percibe que su trabajo genera un impacto tangible, la motivación deja de depender únicamente de factores externos y pasa a estar vinculada con el propósito y la autorrealización., este enfoque permite que el compromiso organizacional no solo se sostenga, sino que también evolucione con el tiempo, adaptándose a los nuevos retos y demandas del entorno institucional.

"La motivación, según Maslow, es el proceso mediante el cual las personas buscan satisfacer necesidades básicas hasta alcanzar la autorrealización, lo que impulsa su comportamiento y desempeño" (Kreitner & Kinicki, 2013), la motivación debe entenderse como un proceso activo y en constante transformación, donde las necesidades y deseos de las personas varían con el tiempo, implica cubrir aspectos básicos, también fomentar un entorno que promueva el desarrollo integral de cada individuo, es fundamental que las organizaciones no se limiten a garantizar seguridad y buenas condiciones laborales, sino que también ofrezcan espacios para el crecimiento profesional, el reconocimiento genuino y la construcción de vínculos sociales sólidos. Estos factores contribuyen a que los empleados se sientan parte de la organización y encuentren un propósito claro en su trabajo, lo cual es vital para sostener su compromiso y elevar su rendimiento, la motivación se transforma en un motor que impulsa tanto el desempeño personal como la innovación y mejora dentro de la entidad.

"La teoría de Maslow explica que la motivación se origina al cubrir necesidades, permitiendo que las personas busquen crecimiento personal y bienestar, lo cual influye en su satisfacción y actitud dentro del entorno laboral" (Dessler, 2021), se destaca la necesidad de considerar al empleado como un ser completo, cuyas motivaciones pueden cambiar según sus vivencias personales y el contexto laboral, las organizaciones deben generar un entorno que permita no solo cubrir necesidades básicas, sino también favorecer el desarrollo de habilidades interpersonales, la participación en decisiones y el fortalecimiento del sentido de pertenencia. Estos aspectos son esenciales para establecer un vínculo emocional fuerte entre los colaboradores y la empresa, lo cual contribuye a un ambiente laboral saludable, mejora la comunicación interna y promueve la cooperación efectiva en los equipos.

2.2.3. Modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer

El presente modelo ayuda a evaluar el clima organización de las organizaciones que es de vital importancia para obtener un desarrollo y crecimiento de la entidad, como lo menciona (Díaz Gavidia, 2018) “El modelo de Litwin y Stringer es una herramienta que permite evaluar el clima organizacional a través de nueve dimensiones clave, proporcionando un diagnóstico integral sobre el ambiente laboral y su impacto en la motivación y desempeño de los empleados”, su aplicación permite a las organizaciones identificar fortalezas y áreas de mejora en aspectos como la estructura, el reconocimiento, la identidad y la cooperación, facilitando la toma de decisiones estratégicas en la gestión del talento humano, diversos estudios han demostrado que un clima organizacional motivador influye de forma directa en el bienestar y en el nivel de compromiso de los colaboradores, a su vez mejora la competitividad de la empresa, por ello, este modelo es ampliamente utilizado en distintos sectores para diseñar e implementar planes de acción orientados a fortalecer la cultura organizacional y operativa.

En el GAD Municipal de San Pedro de Huaca, la aplicación del modelo de Litwin y Stringer permite identificar fortalezas y áreas de mejora en el clima organizacional, abordando aspectos como la estructura, el liderazgo, el reconocimiento y la cohesión del equipo, evaluar estas dimensiones nos ayuda a diseñar estrategias que potencien la motivación de los empleados, optimicen su desempeño y fortalezcan su compromiso con la institución.

(Díaz López, Bañuelos Arcos, Poblano Ojinaga, Reyes Valenzuela, & Villaseñor, 2020) “El modelo de Litwin y Stringer diagnostica el clima organizacional al identificar percepciones sobre recompensas, estructura, desafío, responsabilidad y apoyo, influyendo en el bienestar y desempeño de los empleados dentro de la organización”, la aplicación de este modelo revela dinámicas internas que influyen en la percepción del entorno laboral. Identificar estos aspectos permite comprender mejor la relación entre la estructura organizativa y la motivación del personal, también anticipar posibles áreas de mejora que de otro modo podrían pasar desapercibidas, esto abre la posibilidad de implementar ajustes estratégicos que refuercen la cohesión interna y potencien el sentido de pertenencia dentro de la institución.

“El modelo de Litwin y Stringer analiza el clima organizacional mediante dimensiones que reflejan las percepciones de los empleados sobre su entorno laboral, facilitando identificar fortalezas y áreas de mejora para un ambiente positivo” (Hernández, Agudelo, & Valencia, 2018, pág. 39), a través de sus dimensiones clave, el modelo permite examinar con mayor profundidad cómo se configuran diversos aspectos del entorno laboral, tales como la estructura organizativa, el estilo de liderazgo, la cohesión del equipo y el nivel de apoyo percibido, estos elementos inciden directamente en la manera en que los colaboradores interpretan su rol dentro de la institución, lo que a su vez impacta en su nivel de compromiso y motivación. Cuando los empleados perciben que existe una comunicación clara, reconocimiento justo, relaciones laborales respetuosas y oportunidades de desarrollo, se genera un entorno donde la motivación interna se fortalece de forma natural este modelo sirve como una herramienta diagnóstica y también como un recurso estratégico para diseñar entornos de trabajo que inspiren, valoren y conecten emocionalmente a los trabajadores con los objetivos organizacionales, lo cual es esencial para mantener una actitud positiva y proactiva en sus funciones diarias.

El modelo enfatiza la importancia de comprender las percepciones subjetivas y las interacciones sociales dentro del ambiente laboral, esta perspectiva permite identificar cómo los valores compartidos, las tradiciones organizacionales y las relaciones interpersonales influyen en la forma en que los empleados experimentan su entorno de trabajo, al considerar estos factores, el modelo ofrece una visión más holística que facilita el diseño de estrategias que favorezcan una cultura organizacional saludable y cohesionada, promoviendo un sentido de pertenencia, facilitando la adaptación a cambios y desafíos internos, también se reconoce que el clima organizacional es un fenómeno dinámico, influenciado tanto por elementos visibles como por procesos menos evidentes, pero igualmente determinantes para el bienestar del equipo.

3. METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1. Metodología

Para la investigación se utilizará el enfoque cuantitativo que cuenta con una metodología de investigación que permite recopilar, analizar e interpretar datos numéricos para describir fenómenos, establecer relaciones entre variables y en algunos casos hacer predicciones, “el método cuantitativo se basa en la recolección de datos numéricos para describir fenómenos, identificar patrones y medir variables de forma objetiva, emplea instrumentos estructurados como encuestas o cuestionarios para obtener información precisa y replicable” (Bernal Torres, 2018) se basa en la objetividad y en el uso de herramientas estadísticas para garantizar la precisión de los resultados, dentro del GAD Municipal de San Pedro de Huaca, este enfoque facilitará la medición del clima organizacional y la motivación laboral mediante la recolección de datos estructurados y análisis detallado.

3.1.1. ***Tipo de investigación***

La investigación se enmarca dentro de un diseño descriptivo y correlacional que permite comprender a profundidad el estado actual del clima organizacional y la motivación laboral en el GAD Municipal de San Pedro de Huaca, así como analizar su relación e impacto en el desempeño de los empleados.

“La investigación descriptiva se centra en caracterizar las condiciones actuales sin modificar las variables estudiadas” (Hernández Sampieri, 2014) se busca obtener un panorama detallado de cómo los empleados perciben el ambiente laboral, su nivel de satisfacción y los factores que influyen en su motivación, se aplicarán encuestas estructuradas que medirán aspectos como liderazgo, comunicación, reconocimiento, condiciones laborales y oportunidades de crecimiento, a partir de estos datos, se podrá identificar fortalezas y áreas de mejora dentro de la organización.

Por otro lado, “la investigación correlacional tiene como objetivo analizar la relación entre el clima organizacional y la motivación laboral” (Figueroa, 2015) determinando si

existe una asociación entre estas variables y cómo influyen en el desempeño de los empleados, a través de técnicas estadísticas, se podrá identificar el grado de relación entre ambas dimensiones y evaluar si un clima organizacional favorable impacta positivamente en la motivación y compromiso de los trabajadores.

La combinación de estos dos enfoques permitirá describir la situación actual del GAD Municipal de San Pedro de Huaca, también comprender la interdependencia entre clima y motivación laboral, generando datos valiosos que ayuden a tomar decisiones e implementar estrategias de mejora en la gestión del talento humano.

3.1.2. ***Muestra***

Para esta investigación se empleará un censo poblacional, implica que se incluirá a la totalidad de los 101 empleados del GAD Municipal de San Pedro de Huaca, la aplicación de este método se justifica en la necesidad de obtener una visión completa y representativa del clima organizacional y la motivación laboral dentro de la institución, evitando sesgos que podrían surgir al trabajar con una muestra reducida. Incluir a todos los colaboradores, independientemente de su nivel jerárquico o área de desempeño, permitirá recolectar datos más precisos y objetivos sobre las dinámicas internas, las percepciones del entorno laboral y los factores que influyen en el compromiso y satisfacción de los empleados, además, esta estrategia facilitará el análisis comparativo entre distintos departamentos o niveles dentro de la organización, proporcionando información clave para la toma de decisiones y la implementación de estrategias de mejora en la gestión del talento humano.

“El uso de este enfoque permite garantizar que los datos recopilados reflejen de manera significativa la percepción del personal respecto al ambiente laboral” (Martínez Salgado, 2019) la aplicación de este enfoque contribuye a fomentar una mayor transparencia en la gestión organizacional, al brindar a cada empleado la oportunidad de expresar sus percepciones y preocupaciones sobre el ambiente laboral, este proceso no solo fortalece la confianza en la institución, también permite a la administración identificar discrepancias entre la visión institucional y la realidad experimentada por los trabajadores, al comprender estas diferencias, es posible diseñar estrategias más efectivas que promuevan un entorno de trabajo equilibrado y orientado al bienestar del personal, impactando positivamente en el compromiso organizacional.

3.1.3. Métodos de recolección de datos

Para la recolección de datos se utilizará el método cuantitativo mediante encuestas estructuradas dirigidas a los empleados del GAD Municipal de San Pedro de Huaca, estas encuestas estarán diseñadas con preguntas cerradas y opciones de respuesta predefinidas, facilitando la medición objetiva de variables como el clima organizacional, la motivación y el compromiso con la organización.

Las preguntas se formularán utilizando la escala tipo Likert, que permite medir el grado de acuerdo o desacuerdo de los participantes en relación con afirmaciones específicas, esta metodología garantizará la obtención de datos cuantificables y comparables permitiendo el análisis estadístico de los resultados para identificar patrones y correlaciones dentro de la organización.

3.1.4. Justificación de la metodología seleccionada

"El enfoque cuantitativo es una estrategia de investigación que se focaliza en recolectar datos numéricos para examinar y cuantificar fenómenos específicos" (Cáceres Ugarte, 2017) a través de herramientas como encuestas se busca establecer relaciones objetivas entre variables y generalizar sus hallazgos a poblaciones grandes, este enfoque es fundamental cuando el objetivo es medir de manera precisa, identificar tendencias, comparar grupos o realizar predicciones sobre comportamientos o resultados, su principal característica es la objetividad que garantiza que los resultados sean consistentes y replicables.

Se definirán variables clave como el clima organizacional y la motivación laboral, las cuales se medirán a través de encuestas estructuradas con escalas de medición, como la de Likert, estas encuestas permitirán evaluar aspectos como las relaciones laborales, el liderazgo, las condiciones de trabajo y el reconocimiento, la recopilación de datos a través de estos instrumentos permitirá obtener una perspectiva global sobre el clima organizacional y la motivación laboral dentro del GAD Municipal de San Pedro de Huaca, al analizar datos con métodos estadísticos, se podrán detectar áreas de oportunidad, fortalezas y posibles desafíos en la gestión del talento humano, proporcionando una base objetiva para el diseño de estrategias que fomenten un entorno laboral más satisfactorio para todos los empleados.

El uso de este enfoque ofrece varias ventajas, como la posibilidad de obtener mediciones objetivas, garantizar la confiabilidad de los resultados y facilitar la toma de decisiones basadas en datos concretos, los resultados obtenidos podrán ser comparados con estudios previos para contextualizar los resultados y fundamentar posibles intervenciones en la gestión organizacional, el enfoque cuantitativo permitirá una visión clara y medible de los factores que inciden en el clima y la dedicación dentro de la organización, que contribuirá a la formulación de estrategias de mejoras efectivas.

3.1.5. Procedimientos para el análisis de los datos

Antes de la recolección de datos en el GAD Municipal de San Pedro de Huaca, se implementará un proceso de sensibilización dirigido a los empleados con el objetivo de garantizar su participación activa y consciente; esta etapa es fundamental para generar confianza en la investigación y minimizar posibles sesgos en las respuestas, se llevará a cabo mediante reuniones informativas y comunicados internos, en los cuales se explicará el propósito del estudio, destacando cómo sus aportes contribuirán al desarrollo del clima organizacional y la motivación laboral, también se enfatizará la confidencialidad de las respuestas, asegurando a los participantes que la información recopilada será utilizada exclusivamente con fines de análisis y mejora institucional.

Se brindarán espacios de diálogo para aclarar dudas y brindar una capacitación breve sobre el uso de los instrumentos de recolección de datos, especialmente las encuestas estructuradas, esto permitirá que los empleados comprendan el significado de cada pregunta y la escala de medición utilizada evitando malas interpretaciones, la sensibilización fomentará una mayor tasa de respuesta y también contribuirá a la generación de un ambiente de confianza y transparencia, facilitando la obtención de datos más precisos y representativos para tomar decisiones en la gestión del talento humano.

La encuesta aplicada en el GAD Municipal de San Pedro de Huaca se elaboró con base en el enfoque de Idalberto Chiavenato y (Barranquilla) quienes destacan que el clima organizacional desempeña un papel clave en la satisfacción del personal. De acuerdo con (Chiavenato, Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones, 2017) “el clima laboral está influenciado por diversos aspectos, como el liderazgo, la comunicación, el reconocimiento y la carga de trabajo”, las preguntas de la encuesta fueron diseñadas para

evaluar estos factores clave, midiendo la percepción de los empleados en torno a su nivel de compromiso, bienestar laboral, identificación con los objetivos institucionales y carga de trabajo, esta metodología permitió obtener datos concretos que sirvieron como base para la propuesta de implementación del Programa de Reconocimientos No Monetarios al Desempeño.

3.1.6. Resultados y Análisis de encuestas aplicadas a los empleados

Clima Organizacional

Comunicación interna

Pregunta 1: ¿Recibe información con regularidad que le permite conocer lo que sucede en la organización?

Tabla 1. Información de la organización

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia relativa (%)
Totalmente en desacuerdo	7	7%
En desacuerdo	19	19%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	34	34%
De acuerdo	31	31%
Totalmente de acuerdo	10	10%
Total	**101**	**100%**

Nota: Compartir más información

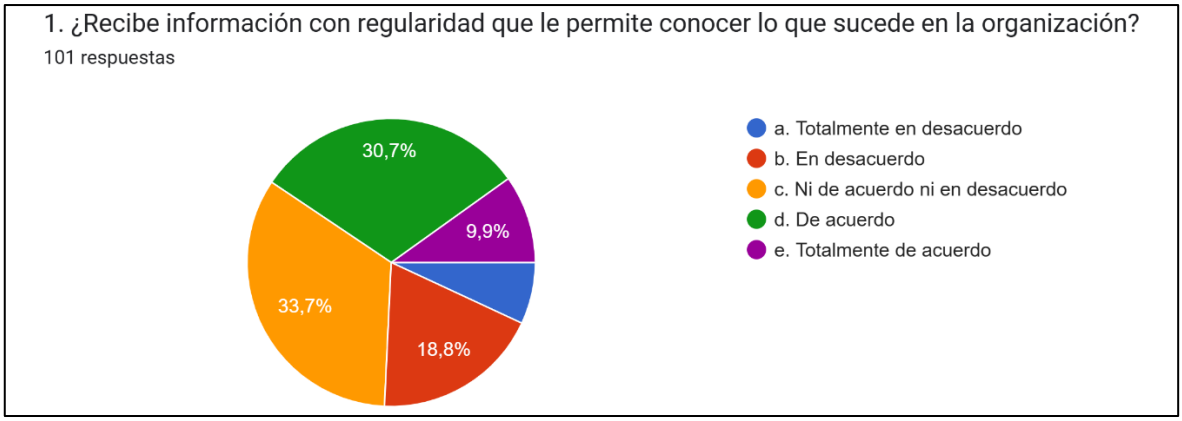


Figura 5. Información de la organización

Pregunta 2: ¿Existe muy buena comunicación entre sus compañeros de trabajo?

Tabla 2. Comunicación compañeros

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia relativa (%)
Totalmente en desacuerdo	7	7%
En desacuerdo	16	16%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29	29%
De acuerdo	33	33%
Totalmente de acuerdo	16	16%
Total	**101**	**100%**

Nota: La comunicación es clave en un entorno laboral

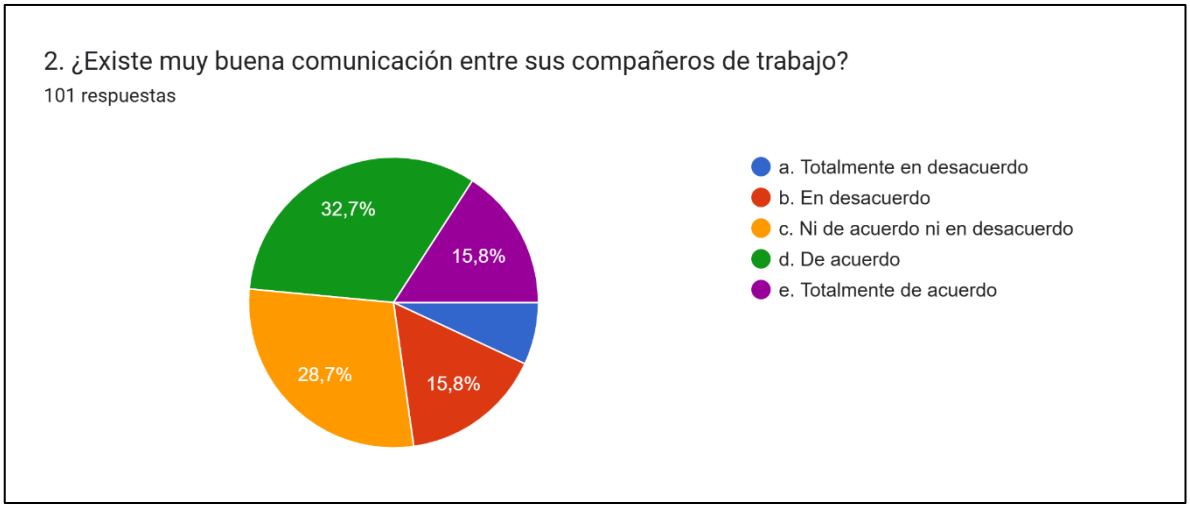


Figura 6. Comunicación compañeros

Relación con los líderes

Pregunta 3: ¿Su superior inmediato pide su opinión para ayudarle a tomar decisiones?

Tabla 3. Toma de decisiones

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia relativa (%)
Totalmente en desacuerdo	6	6%
En desacuerdo	15	15%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30	30%
De acuerdo	32	32%
Totalmente de acuerdo	18	18%
Total	**101**	**100%**

Nota: Tener en cuenta la opinión de los demás en vital

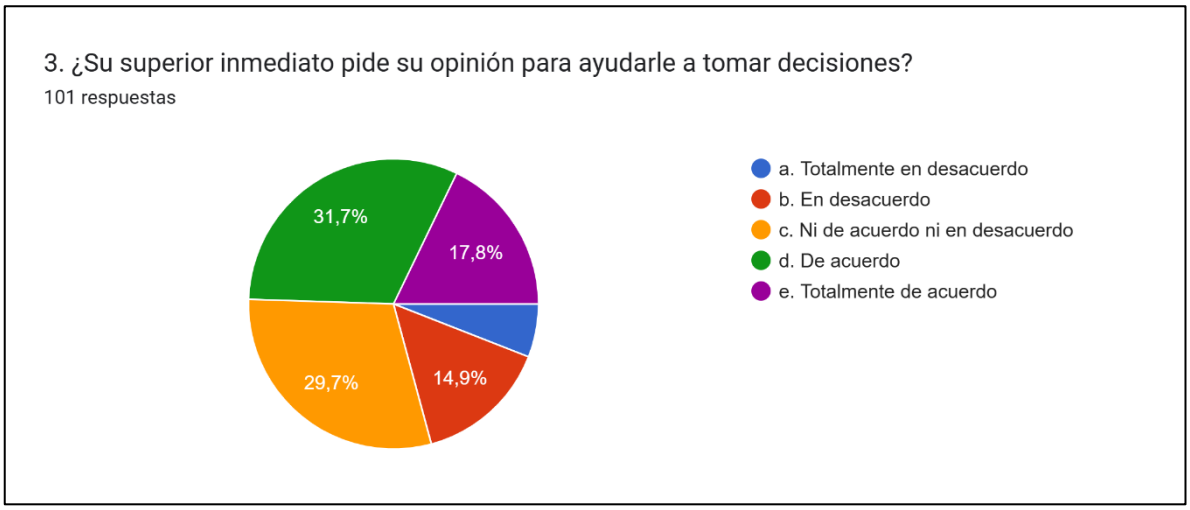


Figura 7. Toma de decisiones

Pregunta 4: ¿Su superior inmediato maneja sus asuntos laborales de manera satisfactoria?

Tabla 4. Asuntos laborales

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia relativa (%)
Totalmente en desacuerdo	5	5%
En desacuerdo	20	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	25%
De acuerdo	37	37%
Totalmente de acuerdo	14	14%
Total	**101**	**100%**

Nota: El manejo de asuntos laborales es fundamental

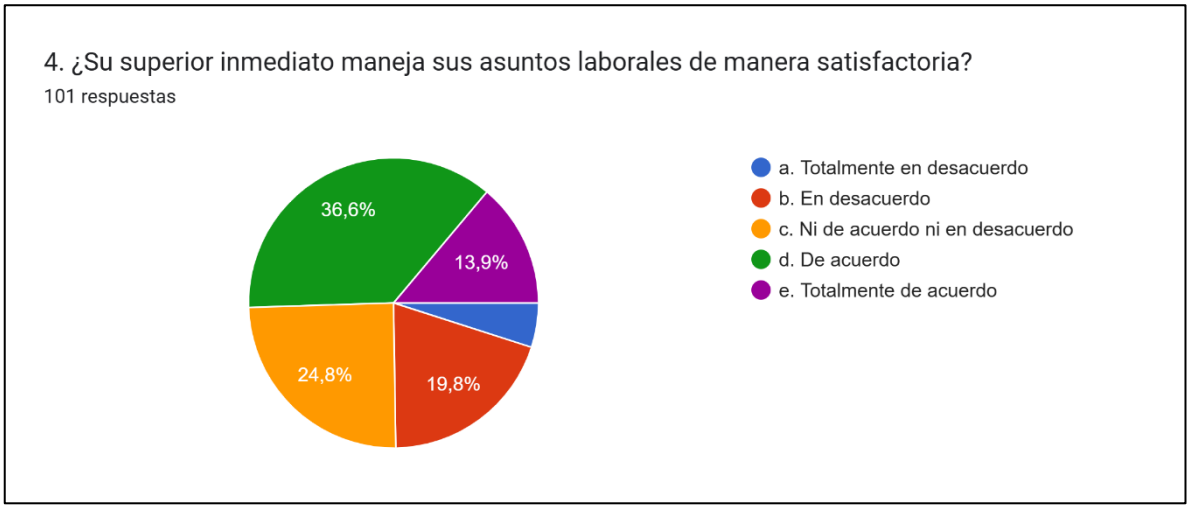


Figura 8. Asuntos laborales

Cooperación y trabajo en equipo

Pregunta 5: ¿Sus compañeros y Usted trabajan juntos de manera efectiva?

Tabla 5. Trabajo en equipo

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia relativa (%)
Totalmente en desacuerdo	5	5%
En desacuerdo	17	17%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	25%
De acuerdo	36	36%
Totalmente de acuerdo	18	18%
Total	**101**	**100%**

Nota: Trabajar en equipo contribuye a la consecución de los objetivos

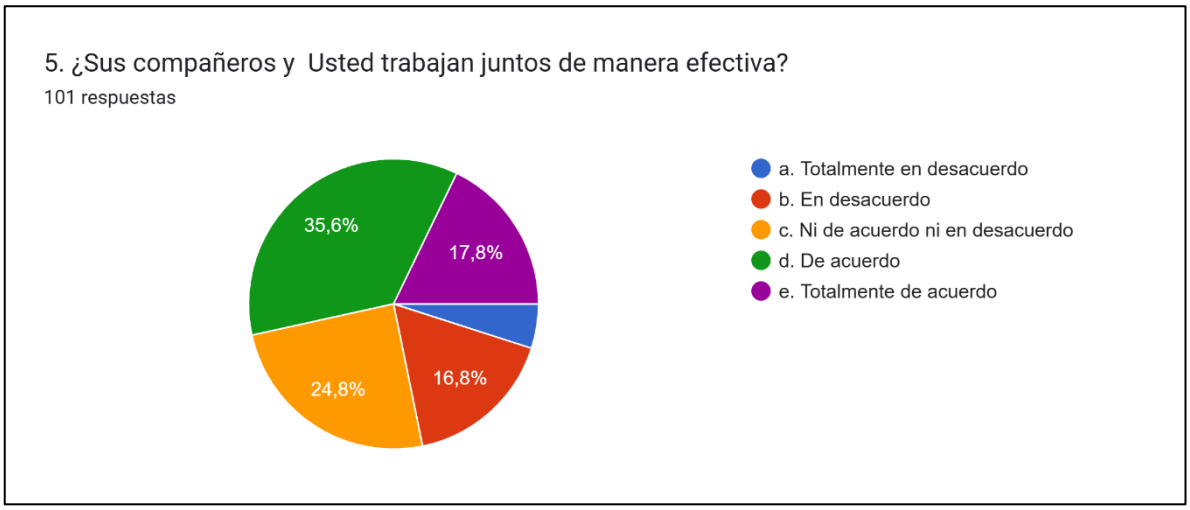


Figura 9. Trabajo en equipo

Motivación Laboral

Reconocimiento y recompensas

Pregunta 6: ¿Siente que forma parte de un equipo que trabaja hacia una meta común?

Tabla 6. Trabajo en equipo

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia relativa (%)
Totalmente en desacuerdo	6	6%
En desacuerdo	18	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	20%
De acuerdo	34	34%
Totalmente de acuerdo	23	23%
Total	**101**	**100%**

Nota: Poseer una aspiración en común

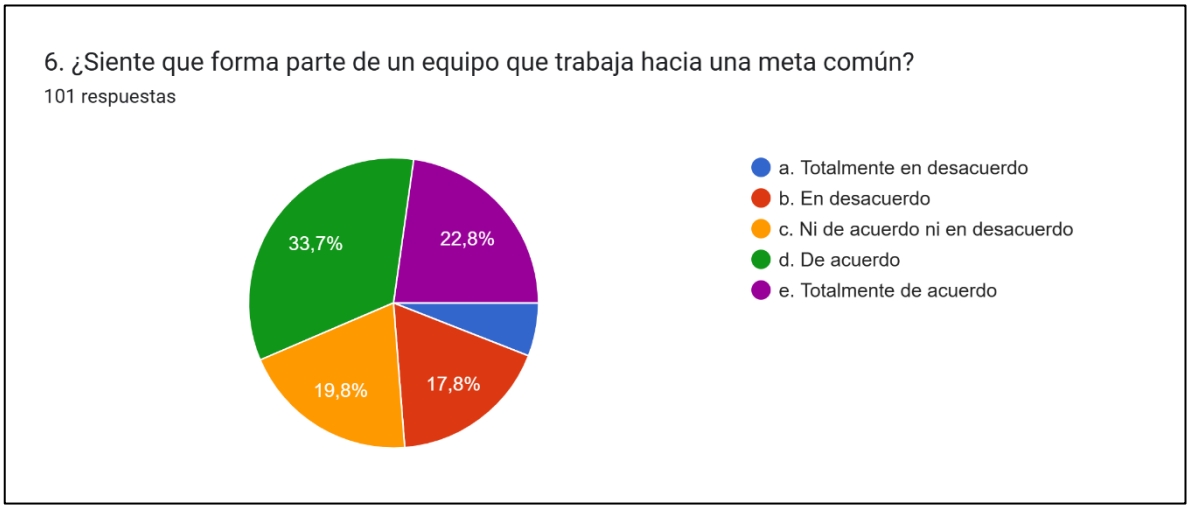


Figura 10. Trabajo en equipo

Pregunta 7: ¿En esta organización valoran su trabajo?

Tabla 7. Valoración del Trabajo

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia relativa (%)
Totalmente en desacuerdo	21	21%
En desacuerdo	48	48%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	20%
De acuerdo	7	7%
Totalmente de acuerdo	5	5%
Total	**101**	**100%**

Nota: Cada acción tiene su valor

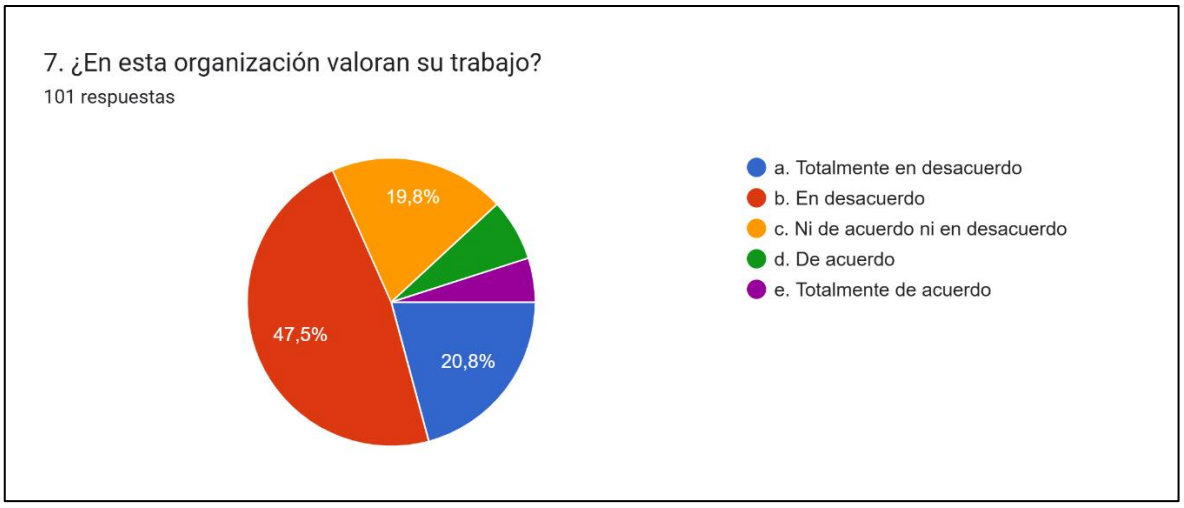


Figura 11. Valoración del Trabajo

Pregunta 8: ¿Está satisfecho con los beneficios que recibe?

Tabla 8. Beneficios recibidos

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia relativa (%)
Totalmente en desacuerdo	29	29%
En desacuerdo	41	41%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	17%
De acuerdo	8	8%
Totalmente de acuerdo	6	6%
Total	**101**	**100%**

Nota: Los beneficios son propios de cada organización

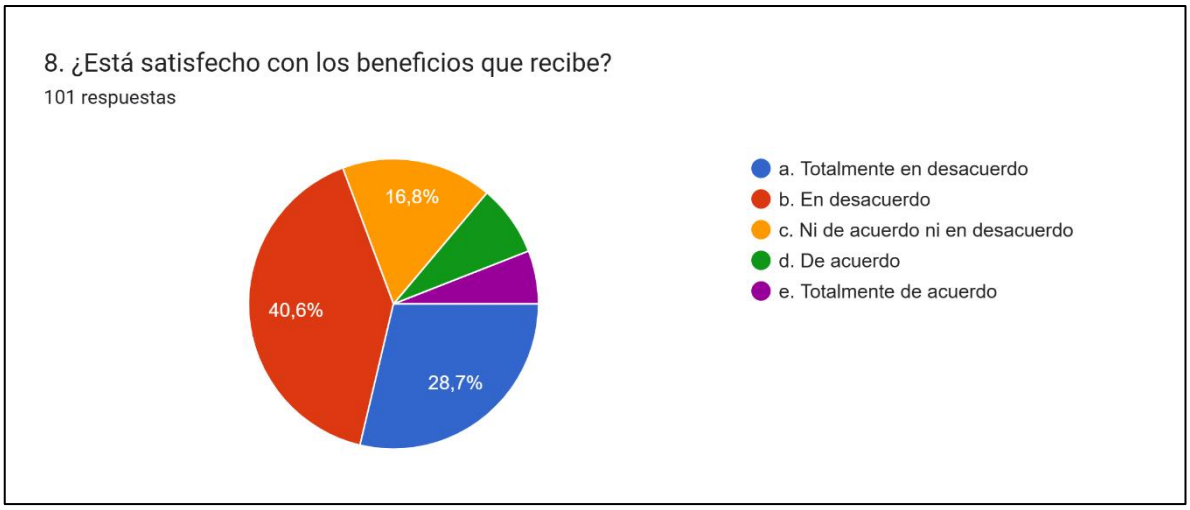


Figura 12. Beneficios recibidos

Oportunidades de crecimiento

Pregunta 9: ¿Considera que necesita capacitación en alguna área de su interés y que forma parte importante de su desarrollo?

Tabla 9. Beneficios recibidos

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia relativa (%)
Totalmente en desacuerdo	6	6%
En desacuerdo	12	12%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	38	38%
De acuerdo	32	32%
Totalmente de acuerdo	13	13%
Total	**101**	**100%**

Nota: La capacitación ayuda a adquirir nuevos conocimientos

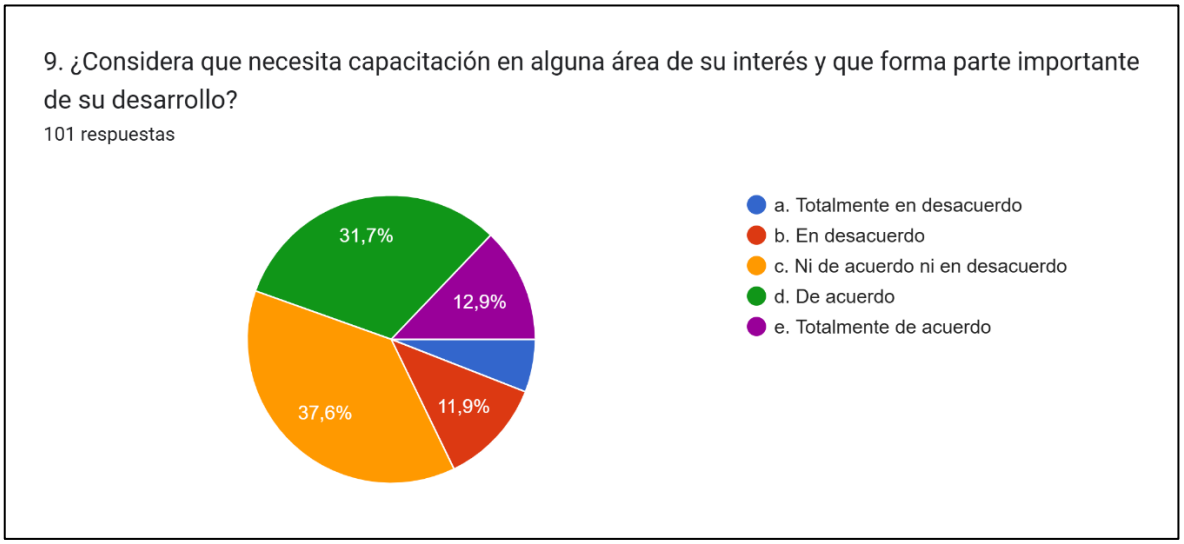


Figura 13. Beneficios recibidos

Pregunta 10: ¿Su superior inmediato le exhorta a mejorar sus capacidades o educación?

Tabla 10. Mejorar sus capacidades

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia relativa (%)
Totalmente en desacuerdo	4	4%
En desacuerdo	14	14%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30	30%
De acuerdo	33	33%
Totalmente de acuerdo	20	20%
Total	**101**	**100%**

Nota: Siempre innovar los conocimientos

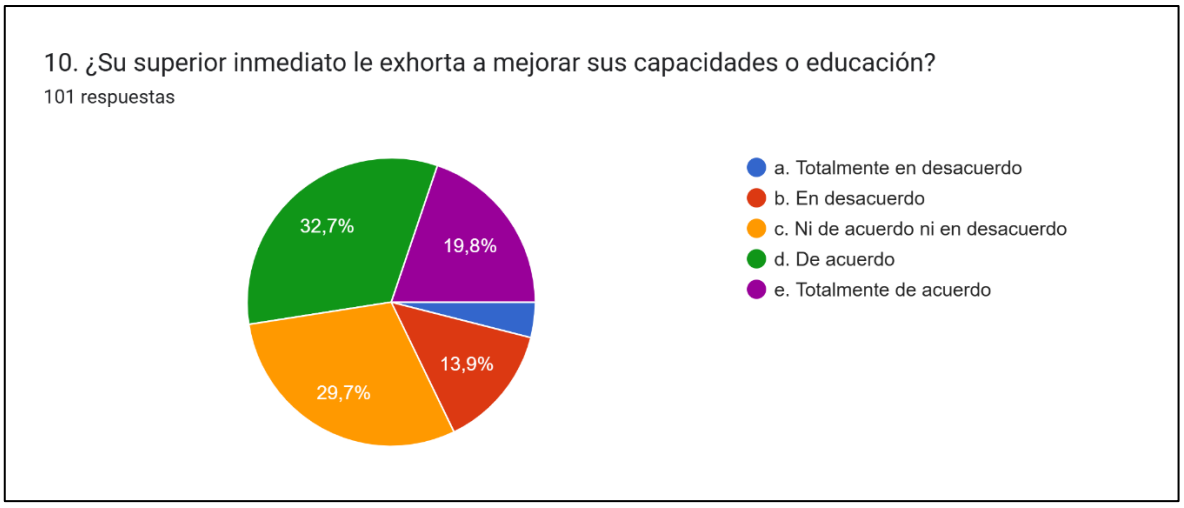


Figura 14. Mejorar sus capacidades

Balance entre vida laboral y personal

Pregunta 11: ¿El horario de trabajo le permite atender sus necesidades personales?

Tabla 11. Vida laboral y vida personal

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia relativa (%)
Totalmente en desacuerdo	5	5%
En desacuerdo	11	11%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	32	32%
De acuerdo	38	38%
Totalmente de acuerdo	15	15%
Total	**101**	**100%**

Nota: Para cada labor existe un momento específico

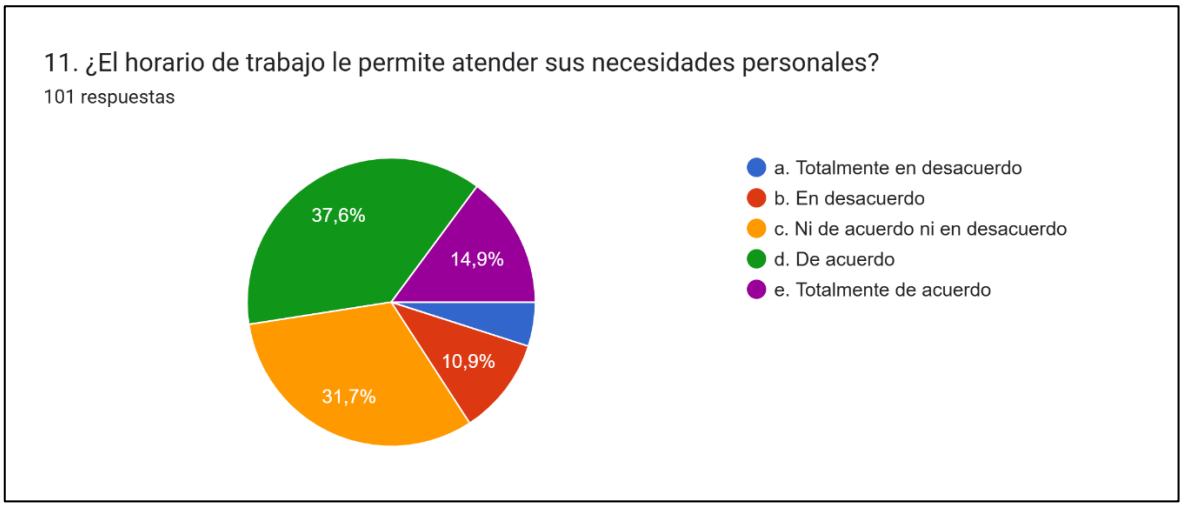


Figura 15. Vida laboral y vida personal

Pregunta 12: ¿Su superior inmediato es flexible en situaciones personales?

Tabla 12. Flexibilidad laboral

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia relativa (%)
Totalmente en desacuerdo	4	4%
En desacuerdo	14	14%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27	27%
De acuerdo	35	35%
Totalmente de acuerdo	21	21%
Total	**101**	**100%**

Nota: Disponer una buena relación jefe-subordinado

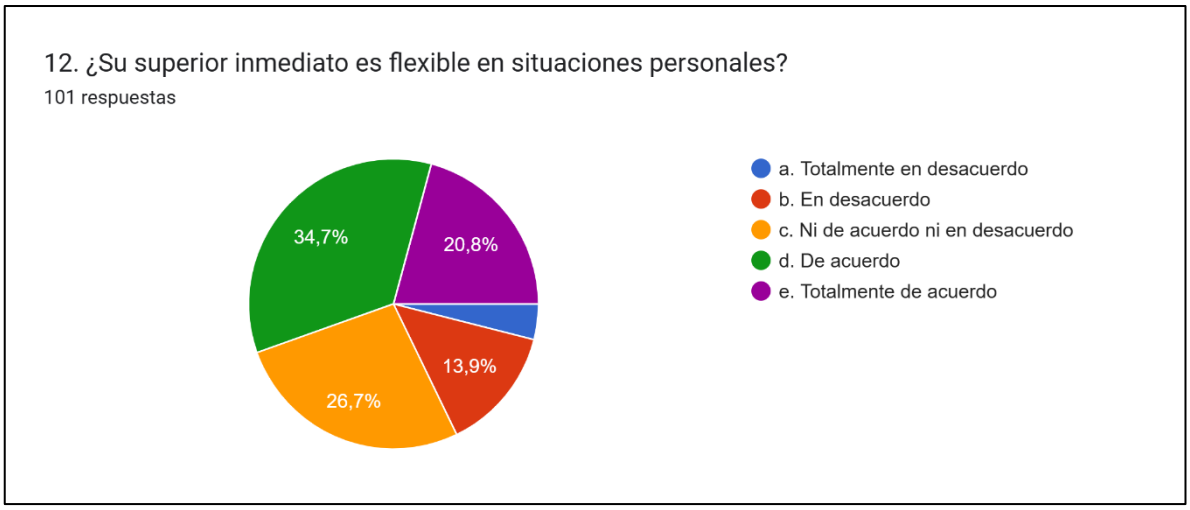


Figura 16. Flexibilidad laboral

Cultura Organizacional Valores compartidos

Pregunta 13: ¿En su organización está claramente definida su misión y visión?

Tabla 13. Misión y Visión

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente en desacuerdo	5	5%
En desacuerdo	12	12%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	28%
De acuerdo	35	35%
Totalmente de acuerdo	21	21%
Total	**101**	**100%**

Nota: La dirección interna es valiosa

Figura 17. Misión y Visión

Pregunta 14: ¿La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros?

Tabla 14. Comunicación de Objetivos

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente en desacuerdo	5	5%
En desacuerdo	10	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	32	32%
De acuerdo	31	31%
Totalmente de acuerdo	23	23%
Total	**101**	**100%**

Nota: Identificación con la organización

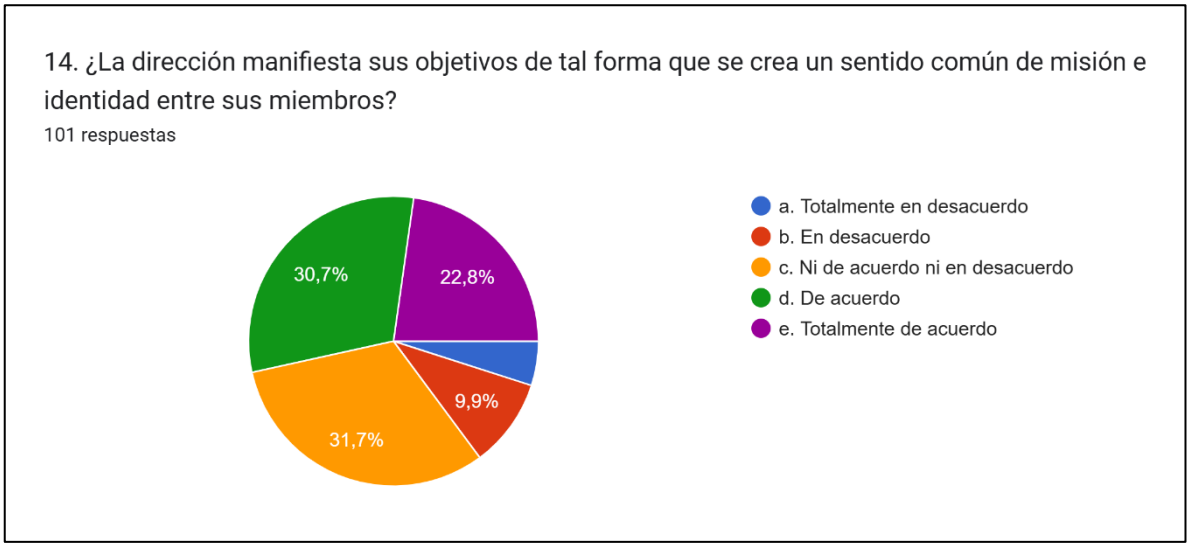


Figura 18. Comunicación de Objetivos

Normas y políticas internas

Pregunta 15: ¿Su superior inmediato busca los aportes del equipo para que se puedan comprender y dar solución a las actitudes complejas que se presentan?

Tabla 15. Aportes del equipo

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente en desacuerdo	7	7%
En desacuerdo	12	12%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	26%
De acuerdo	32	32%
Totalmente de acuerdo	24	24%
Total	**101**	**100%**

Nota: Contribución colectiva

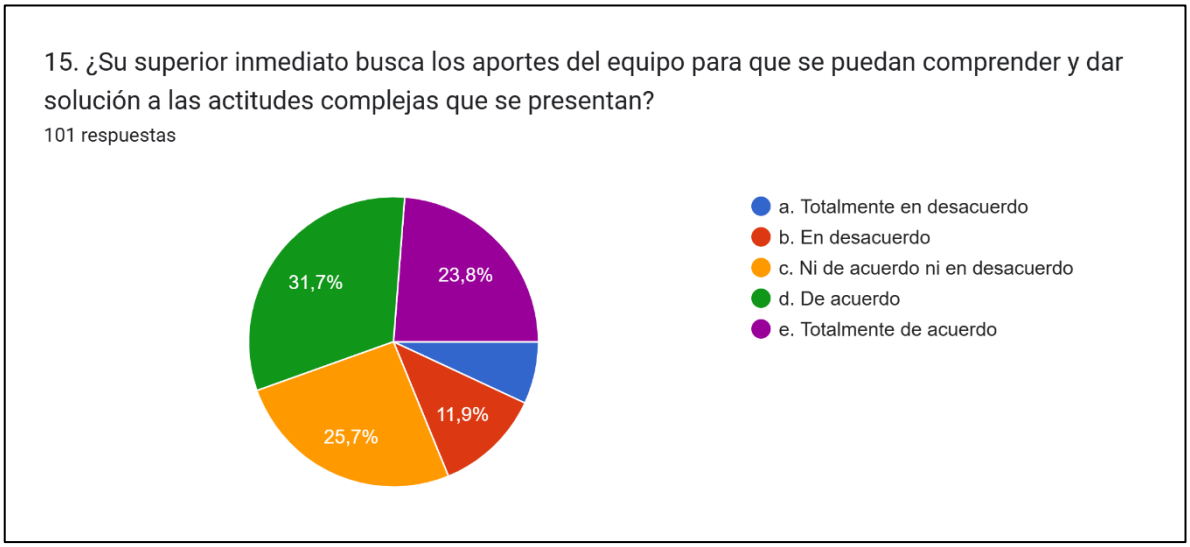


Figura 19. Aportes del equipo

Pregunta 16: ¿Las políticas de la organización se aplican de manera equitativa para todos los empleados?

Tabla 16. Políticas

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente en desacuerdo	6	6%
En desacuerdo	15	15%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	25%
De acuerdo	39	39%
Totalmente de acuerdo	16	16%
Total	**101**	**100%**

Nota: Las directrices son uniformes

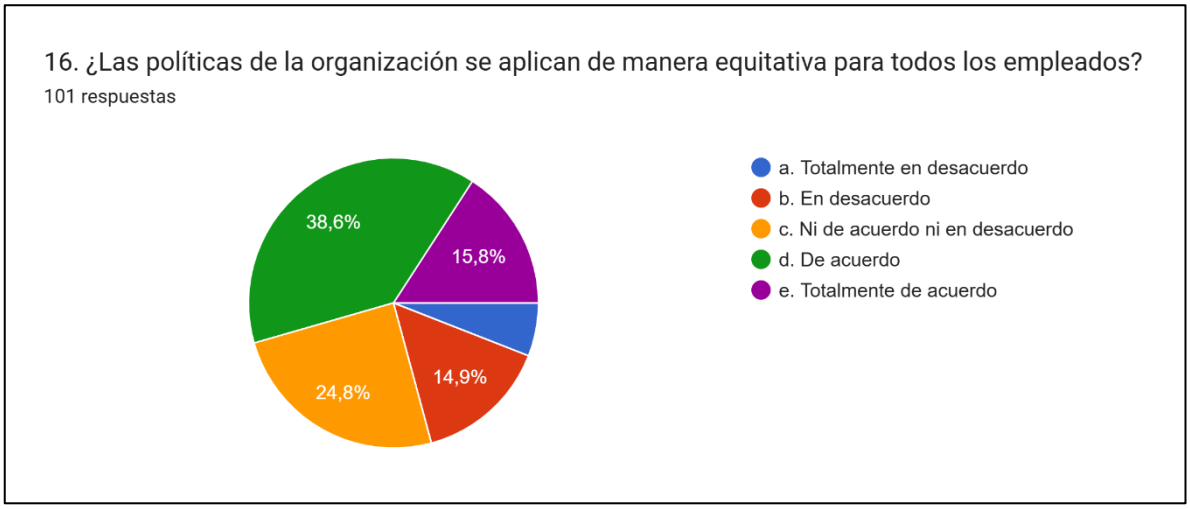


Figura 20. Políticas

Identidad y sentido de pertenencia

Pregunta 17: ¿Se siente orgulloso de trabajar para esta organización?

Tabla 17. Orgullo de trabajar

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente en desacuerdo	7	7%
En desacuerdo	9	9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	25%
De acuerdo	40	40%
Totalmente de acuerdo	20	20%
Total	**101**	**100%**

Nota: Vinculación organizacional

Figura 21. Orgullo de trabajar

Pregunta 18: ¿Se identifica con los valores de la empresa?

Tabla 18. Valores empresariales

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente en desacuerdo	5	5%
En desacuerdo	12	12%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	25%
De acuerdo	41	41%
Totalmente de acuerdo	18	18%
Total	**101**	**100%**

Nota: Fomentar un análisis corporativo

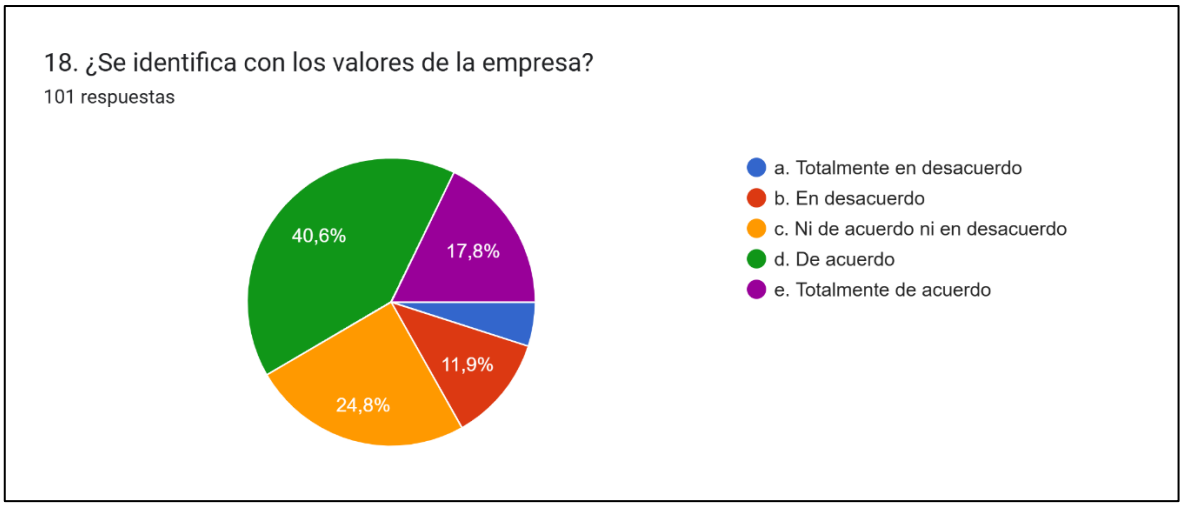


Figura 22. Valores empresariales

Compromiso Organizacional

Intención de permanecer en la organización

Pregunta 19: ¿Entiende cómo su trabajo contribuye a los objetivos generales de la empresa?

Tabla 19. Contribuir a los objetivos

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente en desacuerdo	8	8%
En desacuerdo	10	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	25%
De acuerdo	37	37%
Totalmente de acuerdo	21	21%
Total	**101**	**100%**

Nota: Metas estructurales cumplidas

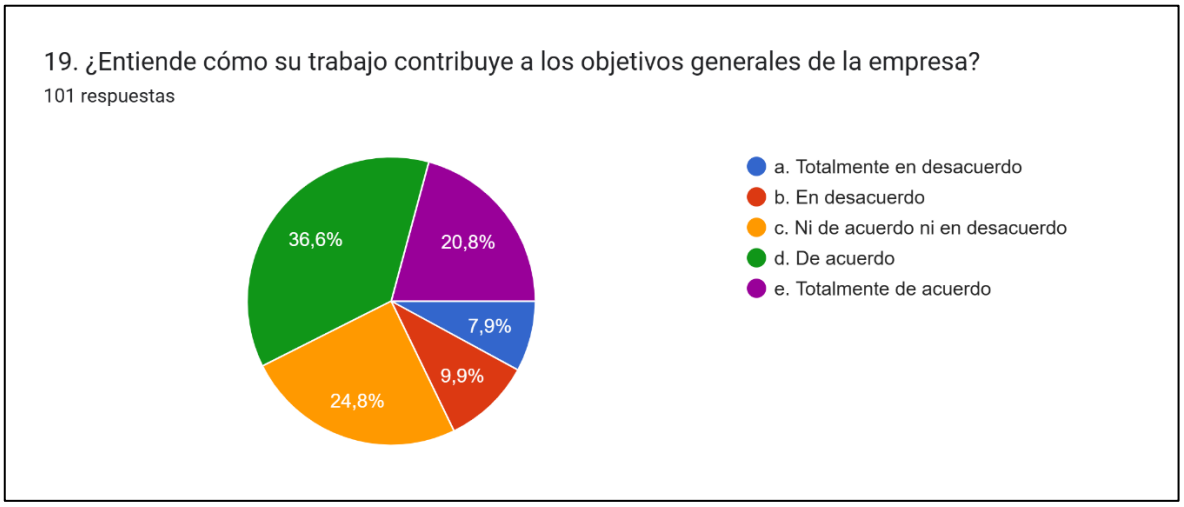


Figura 23. Contribuir a los objetivos

Pregunta 20: ¿Considera que su trabajo es estable dentro de la organización?

Tabla 20. Estabilidad laboral

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente en desacuerdo	7	7%
En desacuerdo	15	15%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	26%
De acuerdo	34	34%
Totalmente de acuerdo	19	19%
Total	101	100%

Nota: Seguridad profesional

Figura 24. Estabilidad laboral

Nivel de esfuerzo en las tareas

Pregunta 21: ¿Sale del trabajo sintiéndose satisfecho de lo que he hecho?

Tabla 21. Satisfecho Jornada laboral

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente en desacuerdo	5	5%
En desacuerdo	15	15%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	24%
De acuerdo	39	39%
Totalmente de acuerdo	18	18%
Total	**101**	**100%**

Nota: Logro diario

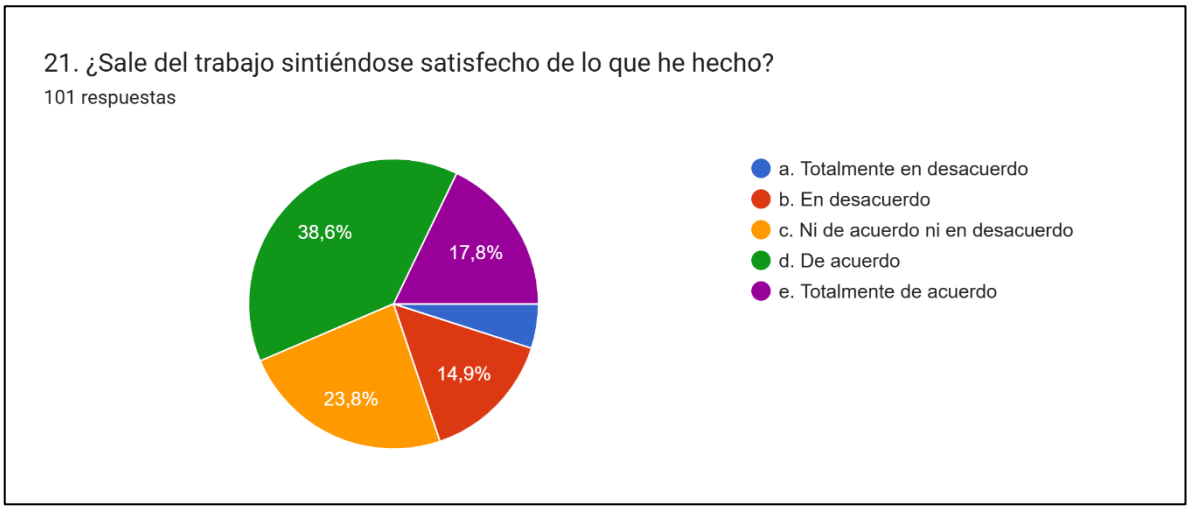


Figura 25. Satisfecho Jornada laboral

Pregunta 22: ¿Se siente comprometido para alcanzar las metas establecidas?

Tabla 22. Metas establecidas

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente en desacuerdo	6	6%
En desacuerdo	13	13%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	20%
De acuerdo	45	45%
Totalmente de acuerdo	17	17%
Total	**101**	**100%**

Nota: Responsabilidad institucional

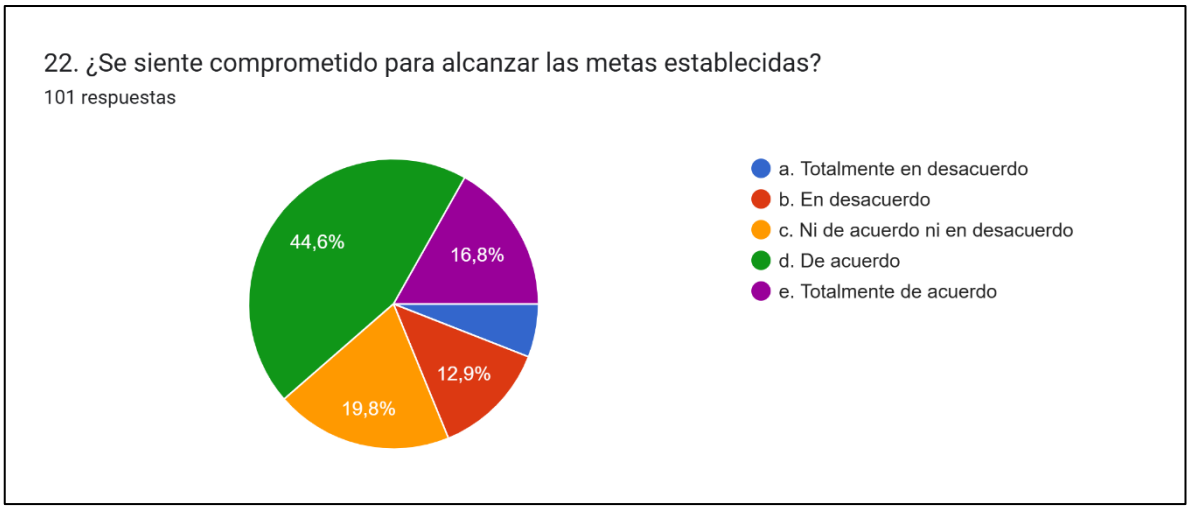


Figura 26. Metas establecidas

Identificación con los objetivos institucionales

Pregunta 23: ¿La dirección establece objetivos claros que motivan a los miembros a trabajar en conjunto hacia metas comunes?

Tabla 23. Objetivos claros

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia relativa (%)
Totalmente en desacuerdo	11	11%
En desacuerdo	35	35%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	26%
De acuerdo	19	19%
Totalmente de acuerdo	10	10%
Total	**101**	**100%**

Nota: Trabajo en equipo

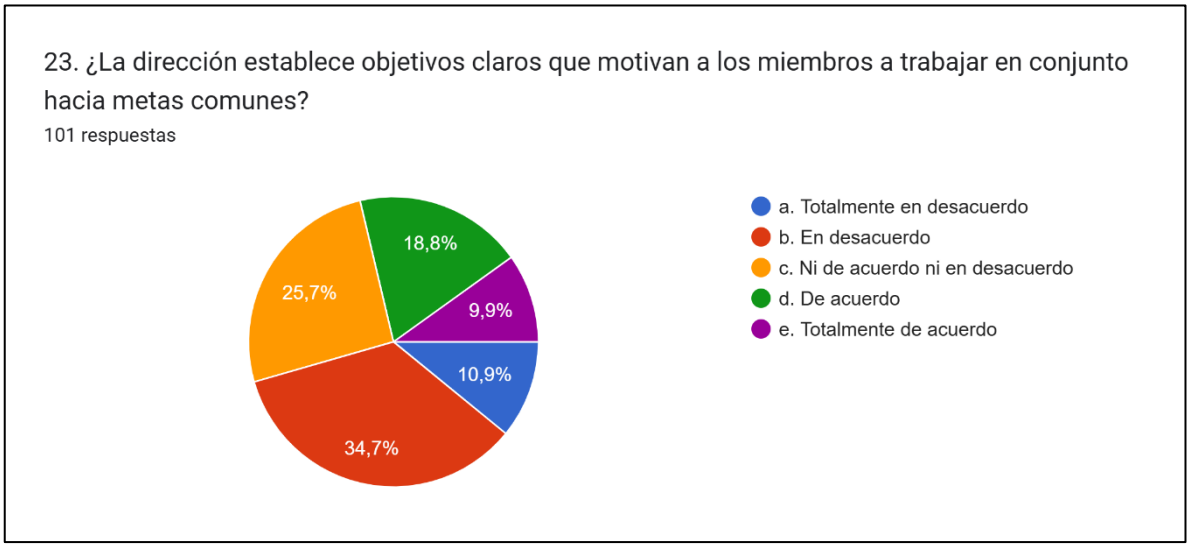


Figura 27. Objetivos claros

Pregunta 24: ¿Existe un plan para lograr los objetivos de la organización?

Tabla 24. Logro de objetivos

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia relativa (%)
Totalmente en desacuerdo	5	5%
En desacuerdo	11	11%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29	29%
De acuerdo	40	40%
Totalmente de acuerdo	16	16%
Total	**101**	**100%**

Nota: Planificación sólida

Figura 28. Logro de objetivos

Bienestar Laboral

Estrés laboral

Pregunta 25: ¿Tiene mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo?

Tabla 25. Carga de trabajo

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia relativa (%)
Totalmente en desacuerdo	5	5%
En desacuerdo	13	13%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	17%
De acuerdo	51	51%
Totalmente de acuerdo	15	15%
Total	**101**	**100%**

Nota: Distribución del tiempo

Figura 29. Carga de trabajo

Pregunta 26: ¿Su institución es un lugar relajado para trabajar?

Tabla 26. Lugar de trabajo

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia relativa (%)
Totalmente en desacuerdo	5	5%
En desacuerdo	12	12%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	22%
De acuerdo	45	45%
Totalmente de acuerdo	17	17%
Total	**101**	**100%**

Nota: Entorno apto para laborar

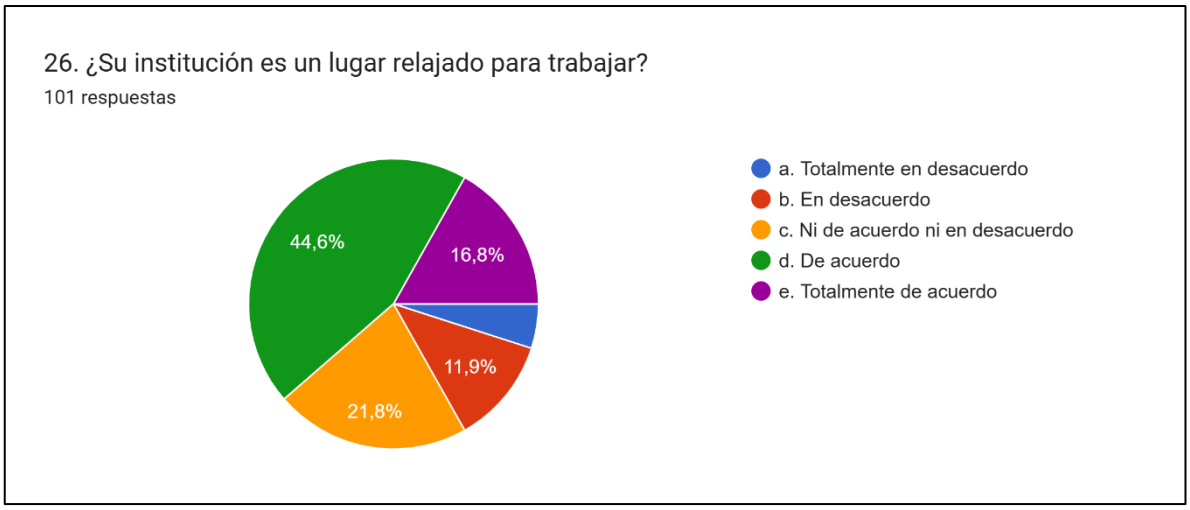


Figura 30. Lugar de trabajo

Seguridad en el empleo

Pregunta 27: ¿La organización le ofrece seguridad en el empleo?

Tabla 27. Seguridad de empleo

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia relativa (%)
Totalmente en desacuerdo	6	6%
En desacuerdo	15	15%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	21%
De acuerdo	40	40%
Totalmente de acuerdo	19	19%
Total	**101**	**100%**

Nota: Garantía de la continuidad de funciones

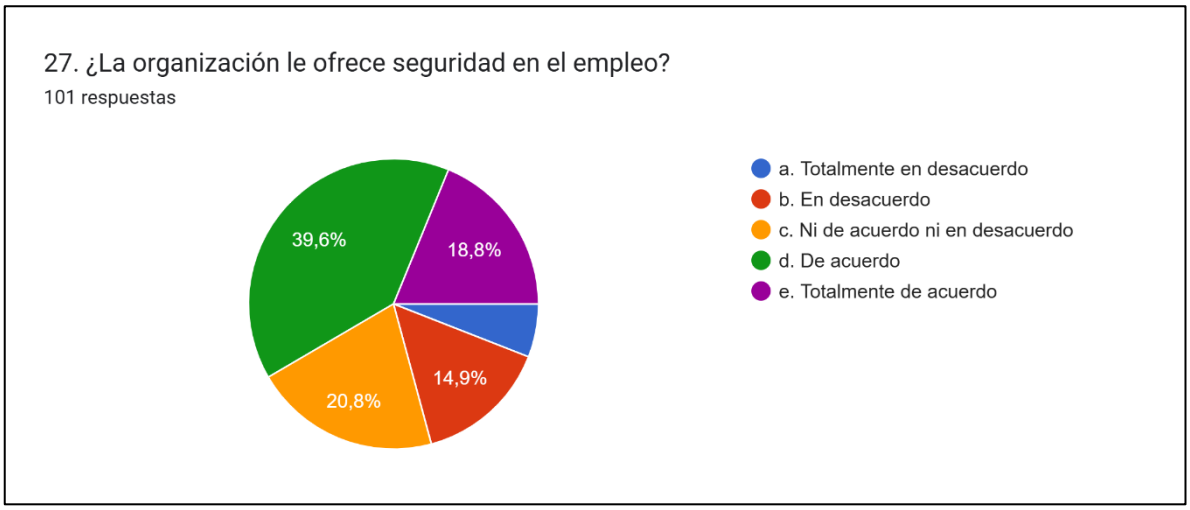


Figura 31. Seguridad de empleo

Pregunta 28: ¿Se siente seguro en su puesto de trabajo?

Tabla 28. Seguridad laboral

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia relativa (%)
Totalmente en desacuerdo	6	6%
En desacuerdo	14	14%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	20%
De acuerdo	41	41%
Totalmente de acuerdo	20	20%
Total	**101**	**100%**

Nota: Respaldo en el laburo

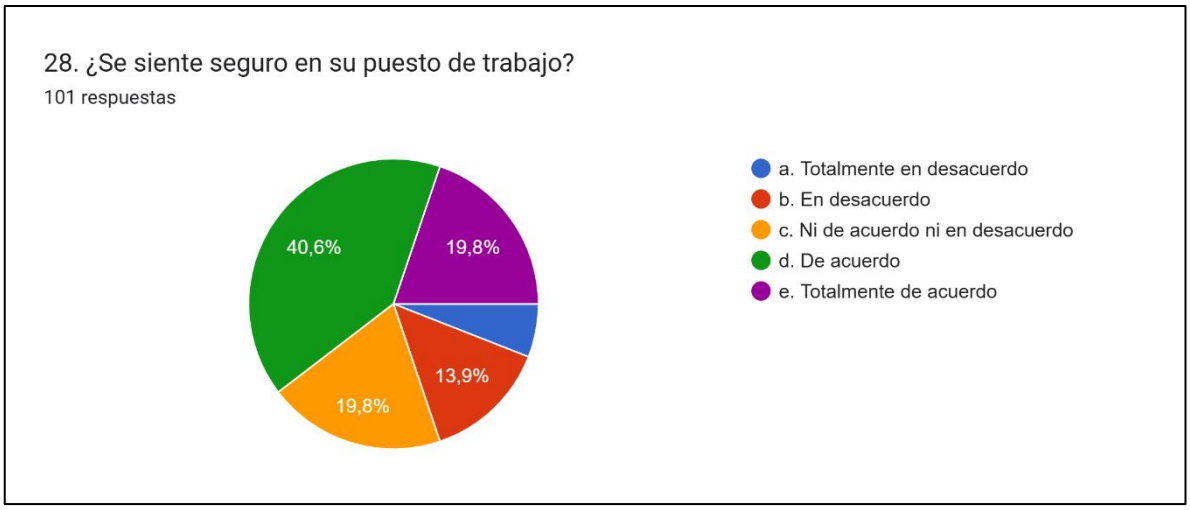


Figura 32. Seguridad laboral

Carga de trabajo

Pregunta 29: ¿Su carga de trabajo es razonable y manejable?

Tabla 29. Carga de trabajo razonable

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia relativa (%)
Totalmente en desacuerdo	5	5%
En desacuerdo	12	12%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	16%
De acuerdo	51	51%
Totalmente de acuerdo	17	17%
Total	**101**	**100%**

Nota: Equilibrio en sus funciones

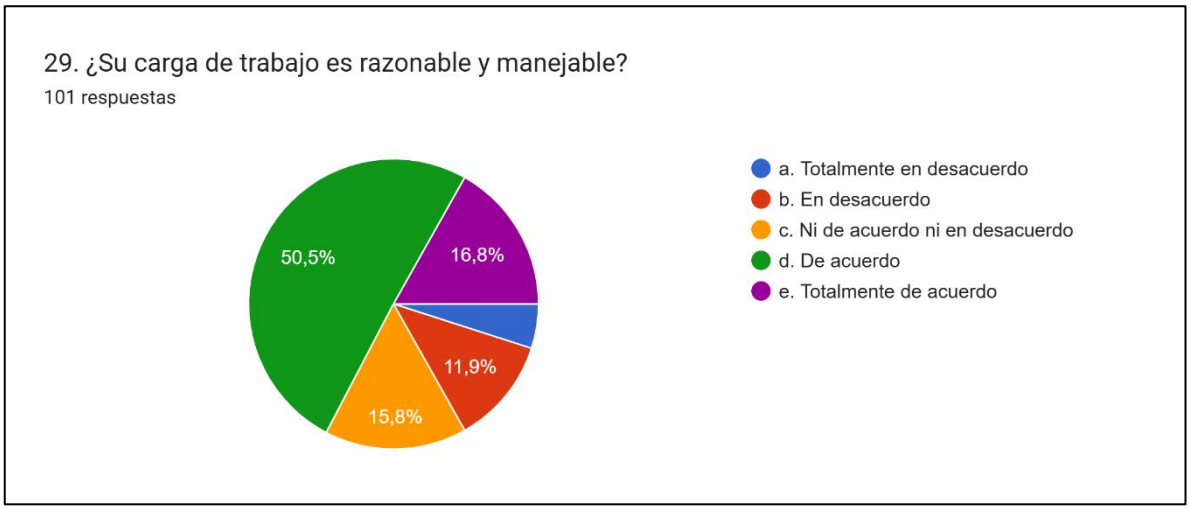


Figura 33. Carga de trabajo razonable

Pregunta 30: ¿La cantidad de trabajo que debe realizar es justa en comparación con sus compañeros?

Tabla 30. Carga de trabajo

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia relativa (%)
Totalmente en desacuerdo	6	6%
En desacuerdo	12	12%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	19%
De acuerdo	37	37%
Totalmente de acuerdo	27	27%
Total	**101**	**100%**

Nota: Asignaciones proporcionales

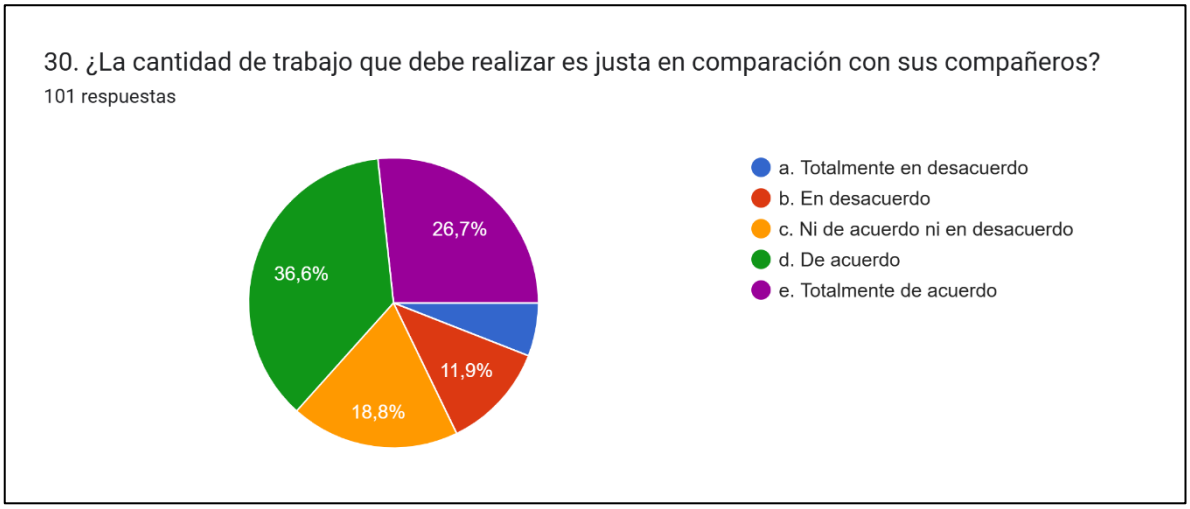


Figura 34. Carga de trabajo

3.1.7. Diagnóstico

En el GAD Municipal de San Pedro de Huaca se percibe un clima laboral deteriorado que impacta negativamente en la experiencia general de los empleados, la comunicación interna presenta serias debilidades, pues gran parte del personal manifiesta no recibir información de manera clara, regular ni suficiente sobre los asuntos relevantes de la institución, esta falta de transparencia y de canales efectivos de diálogo fomenta la

desinformación, la desconfianza y la desconexión entre áreas y equipos, aunque en ciertos grupos existe disposición para colaborar, no se evidencia un verdadero ambiente de trabajo en equipo, los vínculos interpersonales no alcanzan a consolidarse como relaciones sólidas basadas en la cooperación, y muchos empleados no se sienten parte de un grupo que trabaje con cohesión hacia objetivos comunes, las relaciones jerárquicas también están debilitadas: los líderes son percibidos como distantes, con poca disposición a escuchar o integrar las opiniones del personal, con escasa empatía para gestionar adecuadamente los asuntos laborales y personales de los colaboradores, esto genera una percepción de liderazgo autoritario, poco cercano, y carente de una verdadera cultura de acompañamiento.

En cuanto a la motivación laboral, los niveles reportados son considerablemente bajos, una amplia mayoría de los funcionarios siente que su esfuerzo diario no es valorado ni reconocido por la institución, lo cual afecta profundamente su sentido de propósito y satisfacción personal, la falta de incentivos, así como el bajo nivel de satisfacción con los beneficios laborales ofrecidos, refuerzan una sensación de indiferencia institucional hacia las necesidades del trabajador, no se perciben oportunidades claras de desarrollo profesional ni espacios concretos para la capacitación o el crecimiento interno, lo que ha generado frustración, apatía y desinterés en varios niveles del personal. A pesar de que algunos colaboradores valoran la flexibilidad del horario de trabajo, esta condición no logra compensar las deficiencias emocionales y motivacionales que enfrentan diariamente, la cultura institucional, aunque cuenta con elementos formales como misión, visión y valores, no ha logrado consolidarse como un eje articulador de sentido y pertenencia, pues no todos los trabajadores se sienten identificados con los principios de la organización, esta desconexión se agrava por la percepción generalizada de que las normas y políticas internas no se aplican de manera equitativa, lo cual refuerza la desmotivación, debilita los vínculos con la institución y crea un ambiente donde predomina la desconfianza y el malestar.

4. PROPUESTA DE MEJORA PARA EL CLIMA LABORAL

4.1. Propuesta

Propuesta de Implementación del Programa de Reconocimientos No Monetarios al Desempeño en el GAD Municipal de San Pedro de Huaca

4.1.1. Objetivo de la propuesta

Implementar un sistema de reconocimientos no monetarios al desempeño con el propósito de mejorar el clima laboral, fortalecer la motivación de los empleados y fomentar una cultura organizacional basada en la valoración del esfuerzo y el compromiso.

4.1.2. Justificación de la propuesta

Una alternativa eficaz para mejorar el clima organizacional y la motivación de los empleados es implementar un sistema de reconocimientos no monetarios al desempeño, según (Pink, 2018) “El reconocimiento por los logros es más importante que las recompensas monetarias. Es un poderoso motivador porque satisface las necesidades psicológicas”, este programa consiste en destacar públicamente los logros individuales o grupales de los empleados, premiando su esfuerzo con incentivos simples, como certificados de reconocimiento, menciones en reuniones o un pequeño beneficio simbólico.

El reconocimiento constante refuerza el sentido de logro y pertenencia, ya que los empleados perciben que su trabajo es valorado y que sus contribuciones son importantes para la organización, como lo afirma (Achor, 2018) “Un simple agradecimiento o reconocimiento público puede significar más que una bonificación. La gente quiere sentirse apreciada por su trabajo”, además, esta estrategia fomenta una sana competencia y un ambiente positivo, sin requerir grandes recursos o cambios estructurales.

4.1.3. Plan de mejora

Este plan de mejora se ha elaborado con la finalidad de potenciar la implementación del Programa de Reconocimientos No Monetarios al Desempeño en el GAD Municipal de San Pedro de Huaca, su propósito es fortalecer la motivación del personal, favorecer un ambiente laboral positivo y promover una cultura organizacional centrada en el reconocimiento y la apreciación del esfuerzo de los colaboradores, mediante acciones específicas y coordinadas adaptándolas a las necesidades y expectativas de los empleados.

Tabla 31. Plan de mejora

N°	Acción	Descripción	Responsable	Periodo de Ejecución
1	Diagnóstico inicial y análisis del contexto	Realizar encuestas, entrevistas y grupos focales para conocer la percepción actual sobre el clima laboral y el sistema de reconocimientos en el GAD Municipal de San Pedro de Huaca.	Recursos Humanos	13 al 20 de agosto
2	Diseño y ajuste de criterios de reconocimiento	Definir y actualizar los criterios de evaluación para los reconocimientos, alineados con los valores y objetivos institucionales.	Recursos Humanos / Comité de Reconocimientos	13 al 20 de agosto
3	Elaboración de material informativo y comunicacional	Desarrollo de correos, carteles, videos y otros medios para socializar el programa dentro de la institución.	Comunicación Interna	21 al 27 de agosto
4	Capacitación y socialización del programa	Realizar reuniones y capacitaciones para explicar el programa a todo el personal.	Recursos Humanos / Comunicación Interna	28 al 29 de agosto
5	Implementación piloto del programa	Ejecutar una prueba piloto del programa de reconocimientos para evaluar su aceptación y funcionamiento.	Recursos Humanos	1 al 12 de septiembre

6	Evaluación de la fase piloto	Analizar los resultados y recoger retroalimentación del piloto para realizar ajustes necesarios en el programa.	Recursos Humanos	15 al 19 de septiembre
7	Ajustes y mejoras al programa	Incorporar las modificaciones y mejoras al programa basadas en la evaluación del piloto para su implementación final.	Recursos Humanos	22 al 26 de septiembre
8	Lanzamiento formal del programa	Presentación oficial y difusión del programa con la participación de la Dirección General del GAD Municipal de San Pedro de Huaca.	Dirección General	29 al 30 de septiembre
9	Implementación del reconocimiento mensual	Iniciar la entrega periódica de reconocimientos no monetarios al personal.	Recursos Humanos	1 al 12 de octubre
10	Evaluación final del programa	Realizar un análisis global de la implementación para identificar impactos y definir acciones futuras.	Recursos Humanos	15 al 18 de octubre

4.1.4. Implementación del Programa

Para garantizar el éxito del programa de reconocimientos, su implementación se llevará a cabo en diferentes fases, asegurando una adecuada planificación y ejecución.

Tabla 32. Implementación del Programa

Fase	Clave de actividades
Fase 1: Planeación y Definición de Criterios	• Establecer parámetros de evaluación (compromiso, liderazgo, trabajo en equipo, etc.) • Definir tipos de reconocimientos no monetarios (certificados, placas, menciones honoríficas, etc.) • Identificar responsables del programa (líderes de área, Talento Humano, comité de reconocimientos)
Fase 2: Socialización y Lanzamiento del Programa	• Reuniones y capacitaciones para explicar el programa • Desarrollo de material de difusión (correos, carteles, videos, etc.) • Evento de lanzamiento con presentación oficial y resolución de dudas
Fase 3: Identificación y Selección de Candidatos	• Nominación por líderes y compañeros • Habilitación de canales de postulación (formulario en línea, buzón, correo) • Revisión y selección por comité evaluador con enfoque transparente
Fase 4: Entrega y Publicación de los Reconocimientos	• Reuniones periódicas para entrega (trimestrales) • Publicación en canales internos (murales, intranet, redes corporativas) • Participación de directivos y gerentes en actos de reconocimiento
Fase 5: Seguimiento y Evaluación del Programa	• Encuestas para medir impacto en motivación y clima laboral • Ajustes basados en retroalimentación • Informes a la alta dirección sobre efectividad y contribución al desempeño organizacional

4.1.5. Cronograma

Tabla 33. Cronograma

Actividad	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización
Definir criterios y modalidades de reconocimiento	Recursos Humanos	13 de agosto	20 de agosto
Elaborar material informativo y comunicacional	Comunicación Interna	21 de agosto	27 de agosto
Presentación oficial del programa	Dirección General	28 de agosto	29 de agosto
Implementación piloto	Recursos Humanos	1 de septiembre	12 de septiembre
Evaluación de la fase piloto	Recursos Humanos	15 de septiembre	19 de septiembre
Ajustes y mejoras	Recursos Humanos	22 de septiembre	26 de septiembre
Lanzamiento formal del programa	Dirección General	29 de septiembre	30 de septiembre
Implementación del reconocimiento mensual	Recursos Humanos	1 de octubre	12 de octubre
Evaluación final del programa	Recursos Humanos	15 de octubre	18 de octubre

4.1.6. Gastos Estimados

Tabla 34. Gastos Estimados

Tipo de Reconocimiento No Monetario	Gastos Asociados	Valor estimado (USD)	Valor total
Certificados o diplomas	Diseño gráfico	$ 14	$ 30
	Impresión	$ 1	
	Papel especial	$ 2	
	Marcos	$ 13	
Menciones honoríficas públicas	Diseño de publicaciones	$ 9	$ 38
	Carteles	$ 3	
	Edición de video	$ 18	
	Comunicación interna.	$ 8	
Publicaciones en medios internos	Comunicación	$ 5	$ 80
	Diseño	$ 10	
	Software de edición	$ 25	
	Mantenimiento web	$ 40	
Cartas	Papelería especial	$ 5	$ 7
	Impresión	$ 1	
	Entrega	$ 1	
Objetos simbólicos	Medallas	$ 13	$ 31
	Insignias	$ 15	
	Empaquetado	$ 3	
Reconocimiento en Redes	Diseño gráfico	$ 12	$ 35
	Edición de contenidos	$ 8	
	Gestión de redes.	$ 15	
	TOTAL		221

4.2. Proyecciones y Resultados Esperados

Tabla 35. Proyecciones y Resultados Esperados

Plaza	Resultados esperados	Indicadores de evaluación
Corto plazo (0–3 meses)	- 65% de participación en nominaciones y reconocimientos. - Aumento inicial en percepción de reconocimiento.	- Encuestas internas de satisfacción. - Nivel de participación en el programa.
Plazo medio (6–12 meses)	- Incremento del 20% en percepción de justicia y equidad. - Reducción del 15% en estrés laboral. - Incremento del 25% en sentido de pertenencias.	- Encuestas de clima laboral. - Informes de bienestar. - Encuesta de compromiso. - Índice de rotación de TTHH en comparación a otros meses.
Largo plazo (+12 meses)	- Cultura organizacional basada en mérito y reconocimiento. - Reducción en rotación de personal.	- Comparativos de índices de rotación mensual - Evaluaciones de desempeño. - Encuesta de cultura organizacional.
Evaluación del Programa	- Ajustes estratégicos según resultados. - Monitoreo de percepción y efectividad del programa.	- Encuesta semestral. - Análisis de métricas del programa y retroalimentación continua.

4.2.1. Impacto esperado en el clima laboral

Tabla 36. Impacto esperado en el clima laboral.

Aspecto Impactado	Efecto esperado	Resultado positivo
Valoración y motivación	Los empleados se sentirán valorados y motivados al ver reconocido su esfuerzo.	Disminución de la desmotivación y aumento del compromiso con sus tareas.
Relación institucional	Fortaleza	Mayor sentido de pertenencia y alineación con los objetivos institucionales.
Cultura	Fomento del reconocimiento entre pares y del trabajo	Mejora del clima de apoyo mutuo, confianza.
Comunicación interna	Impulso a la interacción positiva	Resolución de conflictos más efectiva y aumento en la calidad de trabajo
Bienestar emocional	Reducción del estrés laboral mediante el reconocimiento	Aumento de la satisfacción laboral y del estado emocional positivo.
Actitud	Empleados con mayor disposición para enfrentar desafíos laborales diarios.	Equipos más comprometidos y con actitud proactiva.

CONCLUSIONES

El análisis de las encuestas aplicadas al personal del GAD Municipal de San Pedro de Huaca evidenció una combinación de factores que afectaron negativamente la eficiencia y el clima organizacional, entre los más relevantes se identificaron la baja motivación de los empleados, la percepción de que los beneficios que recibían no eran suficientes en relación con el esfuerzo que realizaban, la sensación de no sentirse valorados por su trabajo y la falta de claridad respecto a los objetivos institucionales y su propio rol dentro de la organización, estos elementos generaron desinterés, escaso compromiso y desconexión con la misión institucional.

La implementación de un programa institucional de reconocimientos no monetarios en el GAD Municipal San Pedro de Huaca tiene un impacto positivo en la mejora del clima laboral, a través de acciones simbólicas como diplomas, menciones honoríficas, agradecimientos públicos y pequeños gestos institucionales, logrando fortalecer la percepción de valoración, respeto y pertenencia entre los colaboradores, esta estrategia, aunque no implica una retribución económica directa, demostró ser altamente efectiva para reforzar el compromiso organizacional y promover actitudes laborales positivas, los resultados evidencian que el reconocimiento oportuno y significativo se convierte en un factor clave para elevar los niveles de satisfacción, motivación y cohesión dentro del equipo de trabajo, contribuyendo de manera directa a mejorar la eficiencia institucional.

La implementación de espacios de reconocimiento entre compañeros genera un impacto positivo en el ambiente laboral del GAD Municipal San Pedro de Huaca, fomentando el compañerismo, la empatía y una cultura de apoyo mutuo y colaboración, reconocer el esfuerzo y los logros de los demás fortalece los vínculos entre los empleados, reducirá la competencia negativa y promoverá relaciones interpersonales más saludables, favoreciendo el trabajo en equipo y el reconocimiento del talento colectivo.

Los espacios efectivos son esenciales en el proceso de entrega de reconocimientos en base a criterios claros, transparentes y socializados previamente, garantizando así la equidad y evitando percepciones de favoritismo, la aplicación justa de estos mecanismos refuerza la percepción de justicia organizacional, lo cual es crucial para la satisfacción laboral y la confianza institucional, cuando los empleados ven que el reconocimiento se otorga en

función del mérito, el cumplimiento de objetivos y la práctica de los valores organizacionales, se sienten más motivados a mejorar su desempeño y replicar comportamientos positivos, lo que impacta directamente en el fortalecimiento del clima organizacional.

El reconocimiento mutuo entre miembros del mismo equipo se consolida como una estrategia poderosa para mejorar las relaciones interpersonales en el entorno laboral, este tipo de dinámicas refuerza la confianza, reduce los conflictos internos y promueven una convivencia armónica, donde cada integrante se siente valorado por sus superiores y sus compañeros, esta práctica contribuye a desarrollar un sentido de corresponsabilidad dentro de los equipos, donde cada persona se compromete con el bienestar común, elevando así la cohesión, el respeto y la sinergia en el trabajo conjunto de todos los empleados del GAD Municipal San Pedro de Huaca.

Con este trabajo se valorará el esfuerzo colectivo, los logros individuales, se impulsará una cultura organizacional más colaborativa, que estimule la cooperación sobre la competencia, esto es especialmente relevante en contextos institucionales, donde el trabajo articulado y la coordinación entre áreas son fundamentales para el cumplimiento de objetivos estratégicos.

Se procedió a realizar dinámicas de reconocimiento que facilitan la expresión de gratitud y valoración mutua, contribuirán a romper barreras de comunicación dentro de los equipos, fortaleciendo el diálogo horizontal y el respeto por las ideas de los demás.

RECOMENDACIONES

Se recomienda Implementar un programa de mentoría interna dentro del GAD Municipal San Pedro de Huaca, que conecte a colaboradores con más experiencia con aquellos que requieren un mayor impulso en su motivación o compromiso, esta iniciativa facilitará la transferencia de conocimientos y también contribuirá a reforzar el sentido de pertenencia y la identidad organizacional a través de relaciones profesionales enriquecedoras.

Se sugiere desarrollar a mentores podrán guiar a los colaboradores en la comprensión de su rol dentro de los objetivos del GAD, brindando apoyo tanto práctico como emocional, este enfoque promueve el liderazgo de tipo horizontal, favorece la integración generacional en los equipos y reduce la desconexión con los valores institucionales.

Se propone crear un sistema de visualización de metas y avances institucionales utilizando herramientas gráficas de fácil acceso que se actualizan periódicamente, como tableros físicos en las oficinas o pantallas digitales, esta estrategia permitirá a cada empleado comprender de manera clara y visual cómo su trabajo contribuye a los objetivos generales del GAD.

Se plantea integrar módulos de formación en inteligencia emocional, liderazgo colaborativo y motivación intrínseca dentro de los programas de capacitación del GAD Municipal San Pedro de Huaca, estas formaciones deben ir más allá de las competencias técnicas, y enfocarse en el fortalecimiento de habilidades blandas claves para mejorar la interacción interpersonal.

Se propone crear un foro semestral de escucha activa y participación donde los empleados puedan compartir ideas, inquietudes y propuestas de manera estructurada con los líderes institucionales, este espacio debe garantizar una retroalimentación fluida y bidireccional, brindando a la dirección la oportunidad de explicar las decisiones estratégicas y responder a las preocupaciones de los empleados.

Se recomienda desarrollar campañas institucionales de impacto colectivo que promuevan la cooperación entre los diferentes departamentos del GAD Municipal San Pedro de Huaca, como iniciativas solidarias, proyectos de innovación interna o actividades que benefician a la comunidad local, estas campañas deben centrarse en fomentar el trabajo

colaborativo, la creatividad y el liderazgo compartido, destacando el logro del equipo como un todo, al construir una identidad organizacional que valore los logros comunes y el compromiso colectivo.

REFERENCIAS

Ana Lucía de Lourdes Gutiérrez Bazán, A. L. (2015). *Influencia de los factores motivacionales según Herzberg en el clima organizacional del supermercado Metro del distrito de Lambayeque* . Chiclayo, Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Barranquilla, C. d. (s.f.). *Cuestionario de Clima Organizacional.* Obtenido de https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2019/04/Formulario-Clima-Organizacional.pdf

Becerra Sarmiento, M. F. (2017). Incentivos no Monetarios para el Fomento de la Creatividad Organizacional. *Revista Académica Pensamiento del Sur, Volumen 1, Número 1*, 163-169.

Bernal Torres, C. A. (2018). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales.* México: Pearson Educación.

Cáceres Ugarte, J. (2017). *Metodología de la investigación cuantitativa.* Lima: Fondo Editorial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Cepeda Cepeda, S. C., Salguero Angarita, O. I., & Sánchez Gutiérrez, Y. E. (2015). *RECONOCIMIENTO: HERRAMIENTA QUE REFUERZA EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES.* Bogotá: Universidad Piloto de Colombia.

Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones.* México: McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2017). *Gestión del Talento Humano.* México: McGraw-Hill Education.

Chiquiza, A. (2017). *El factor de compensación motivacional del trabajador. Caso: Universidad del Rosario.*

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Teoría de la autodeterminación: necesidades psicológicas básicas en la motivación, el desarrollo y el bienestar.* New York: Guilford Press.

Dessler, G. (2021). *Administración de recursos humanos.* México: Pearson Educación.

Díaz Gavidia, D. I. (2018). *Clima laboral según el modelo de Litwin y Stringer aplicado a la empresa Moliperú* . Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Díaz López, E. E., Bañuelos Arcos, J. A., Poblano Ojinaga, E. R., Reyes Valenzuela, R., & Villaseñor, J. A. (2020). Clima Organizacional bajo el Modelo Litwin y Stringer, Perspectiva Psicosocial en CIES AC. *Revista Coloquio de Investigación Multidisciplinaria 2020.*

Diaz, J., Ledesma, M., Tito, J., & Carranza, L. (2023). Satisfacción laboral: algunas consideraciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14.

Facultad de Ingeniería de la Universidad de la República. (2012). Obtenido de Teoría Motivacional de Herzberg o Teoría de los Dos Factores: .https : //www.fing.e.uy /tecnoinf /mvd/maldición/rpyl /ma/trabajo/teor-h

Fiallo, D., Alvarado, P., & Soto, L. (2015). *El clima organizacional dentro de una empresa.* Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

Figueroa, M. L. (2015). *Psicometría: Teoría y Práctica.* México: McGraw-Hill Educación.

GAD Municipal San Pedro De Huaca. (2023). *GAD San Pedro de Huaca.* San Pedro De Huaca.

Gonzales Serra, J. G. (2022). *Los niveles de la motivación. Teoría y evaluación.* La Habana: Pueblo y Educación.

Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación.* México: McGraw-Hill.

Hernández, C., Agudelo, J., & Valencia, A. (2018). *Estudio de clima organizacional en una pyme de telecomunicaciones de Florencia, Caquetá, Colombia: aproximación al modelo Litwin y Stringer.* Colombia: Universidad Mariana.

Kreitner, R., & Kinicki, A. (2013). *Comportamiento organizacional (10.ª edición).* México: McGraw-Hill.

Manosalvas Ortiz, J. R., & Dávila Toro, L. A. (2015). La cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal de la empresa Salumed S.A. *Tesis de magister*. Quito, Ecuador: Universidad Particular de Loja. Obtenido de

https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/14301/1/Manosalvas_Ortiz_Jaime_Raul.pdf

Martínez Salgado, C. (2019). *El muestreo en investigación cualitativa: principios básicos y algunas controversias.* México: Universidad Autónoma Metropolitana.

Maslow, A. (1995). *Motivación y Personalidad.* Nueva York: Harper & Row.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2016). *Compromiso en el trabajo: teoría, investigación y aplicación.* New York: Publicaciones Sage.

Propia, E. (2023).

Robbins, S. (2017). *Comportamiento organizacional (14.ª ed.).* México: Pearson Educación.

Rodríguez García, C. A. (2020). *Implementación de un programa de reconocimiento laboral a los trabajadores de la empresa.* UCC.

Saiz-Alvarez, J. M. (2019). *La satisfacción laboral en la era digital.* Alemania: Académica Española.

Salvador Moreno, J. E. (2019). Compromiso Organizacional y Riesgos Psicosociales. *Revista San Gregorio*, 5.

Yopan, J., Palmero, N., & Santos, J. (2020). *Cultura Organizacional.* Obtenido de Controversias y Concurrencias Latinoamericanas, vol. 11, núm. 20: https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/588663787016.pdf

ANEXOS

7.1 Cuestionario empleado en las encuestas

Encuesta de Clima Laboral para el GAD Municipal San Pedro de Huaca

Autor: Fabricio Chamorro

Clima Organizacional

Comunicación interna

1. ¿Recibe información con regularidad que le permite conocer lo que sucede en la organización?

a. Totalmente en desacuerdo

b. En desacuerdo

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

d. De acuerdo

e. Totalmente de acuerdo

2. ¿Existe muy buena comunicación entre sus compañeros de trabajo?

a. Totalmente en desacuerdo

b. En desacuerdo

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

d. De acuerdo

e. Totalmente de acuerdo

Relación con los líderes

3. ¿Su superior inmediato pide sus opiniones para ayudarle a tomar decisiones?

a. Totalmente en desacuerdo

b. En desacuerdo

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

d. De acuerdo

e. Totalmente de acuerdo

4. ¿Su superior inmediato maneja sus asuntos laborales de manera satisfactoria?

a. Totalmente en desacuerdo

b. En desacuerdo

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

d. De acuerdo

e. Totalmente de acuerdo

Cooperación y trabajo en equipo

5. ¿Usted y sus compañeros trabajan juntos de manera efectiva?

a. Totalmente en desacuerdo

b. En desacuerdo

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

d. De acuerdo

e. Totalmente de acuerdo

6. ¿Siente que forma parte de un equipo que trabaja hacia una meta común?

a. Totalmente en desacuerdo

b. En desacuerdo

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

d. De acuerdo

e. Totalmente de acuerdo

Motivación Laboral

Reconocimiento y recompensas

7. ¿En esta organización valoran su trabajo?

a. Totalmente en desacuerdo

b. En desacuerdo

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

d. De acuerdo

e. Totalmente de acuerdo

8. ¿Está satisfecho con los beneficios que recibe?

a. Totalmente en desacuerdo

b. En desacuerdo

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

d. De acuerdo

e. Totalmente de acuerdo

Oportunidades de crecimiento

9. ¿Considera que necesita capacitación en alguna área de su interés y que forma parte importante de su desarrollo?

a. Totalmente en desacuerdo

b. En desacuerdo

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

d. De acuerdo

e. Totalmente de acuerdo

10. ¿Su superior inmediato le exhorta a mejorar sus capacidades o educación?

a. Totalmente en desacuerdo

b. En desacuerdo

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

d. De acuerdo

e. Totalmente de acuerdo

Balance entre vida laboral y personal

11. ¿El horario de trabajo le permite atender sus necesidades personales?

a. Totalmente en desacuerdo

b. En desacuerdo

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

d. De acuerdo

e. Totalmente de acuerdo

12. ¿Su superior inmediato es flexible en situaciones personales?

a. Totalmente en desacuerdo

b. En desacuerdo

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

d. De acuerdo

e. Totalmente de acuerdo

Cultura Organizacional Valores compartidos

13. ¿En su organización está claramente definida su misión y visión?

a. Totalmente en desacuerdo

b. En desacuerdo

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

d. De acuerdo

e. Totalmente de acuerdo

14. ¿La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros?

a. Totalmente en desacuerdo

b. En desacuerdo

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

d. De acuerdo

e. Totalmente de acuerdo

Normas y políticas internas

15. ¿Su superior inmediato busca los aportes del equipo para que se puedan comprender y dar solución a las actitudes complejas que se presentan?

a. Totalmente en desacuerdo

b. En desacuerdo

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

d. De acuerdo

e. Totalmente de acuerdo

16. ¿Las políticas de la organización se aplican de manera equitativa para todos los empleados?

a. Totalmente en desacuerdo

b. En desacuerdo

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

d. De acuerdo

e. Totalmente de acuerdo

Identidad y sentido de pertenencia

17. ¿Se siente orgulloso de trabajar para esta organización?

a. Totalmente en desacuerdo

b. En desacuerdo

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

d. De acuerdo

e. Totalmente de acuerdo

18. ¿Se identifica con los valores de la empresa?

a. Totalmente en desacuerdo

b. En desacuerdo

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

d. De acuerdo

e. Totalmente de acuerdo

Compromiso Organizacional

Intención de permanecer en la organización

19. ¿Entiende cómo su trabajo contribuye a los objetivos generales de la empresa?

a. Totalmente en desacuerdo

b. En desacuerdo

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

d. De acuerdo

e. Totalmente de acuerdo

20. ¿Considera que su trabajo es estable dentro de la organización?

a. Totalmente en desacuerdo

b. En desacuerdo

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

d. De acuerdo

e. Totalmente de acuerdo

Nivel de esfuerzo en las tareas

21. ¿Sale del trabajo sintiéndose satisfecho de lo que ha hecho?

a. Totalmente en desacuerdo

b. En desacuerdo

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

d. De acuerdo

e. Totalmente de acuerdo

22. ¿Se siente comprometido para alcanzar las metas establecidas?

a. Totalmente en desacuerdo

b. En desacuerdo

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

d. De acuerdo

e. Totalmente de acuerdo

Identificación con los objetivos institucionales

23. ¿La dirección establece objetivos claros que motivan a los miembros a trabajar en conjunto hacia metas comunes?

a. Totalmente en desacuerdo

b. En desacuerdo

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

d. De acuerdo

e. Totalmente de acuerdo

24. ¿Existe un plan para lograr los objetivos de la organización?

a. Totalmente en desacuerdo

b. En desacuerdo

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

d. De acuerdo

e. Totalmente de acuerdo

Bienestar Laboral

Estrés laboral

25. ¿Tiene mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo?

a. Totalmente en desacuerdo

b. En desacuerdo

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

d. De acuerdo

e. Totalmente de acuerdo

26. ¿Su institución es un lugar relajado para trabajar?

a. Totalmente en desacuerdo

b. En desacuerdo

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

d. De acuerdo

e. Totalmente de acuerdo

Seguridad en el empleo

27. ¿La organización le ofrece seguridad en el empleo?

a. Totalmente en desacuerdo

b. En desacuerdo

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

d. De acuerdo

e. Totalmente de acuerdo

28. ¿Se siento seguro en mi puesto de trabajo?

a. Totalmente en desacuerdo

b. En desacuerdo

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

d. De acuerdo

e. Totalmente de acuerdo

Carga de trabajo

29. ¿Su carga de trabajo es razonable y manejable?

a. Totalmente en desacuerdo

b. En desacuerdo

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

d. De acuerdo

e. Totalmente de acuerdo

30. ¿La cantidad de trabajo que debe realizar es justa en comparación con sus compañeros?

a. Totalmente en desacuerdo

b. En desacuerdo

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

d. De acuerdo

e. Totalmente de acuerdo

Aprobado por:

Firmado electrónicamente por:

EDWIN PATRICIO AVILES MEZA

Ing. Patricio Avilés

Analista de TTHH del GAD

Municipal San Pedro de Huaca