

**OFICINA DE POSTGRADOS**

**TEMA:**

**PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA  
MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO - RIOBAMBA**

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Master en Psicología  
mención: Comportamiento Humano y Desarrollo Organizacional

**Línea de Investigación:**

Desarrollo organizacional y estrategias.

**Autor:**

Wilson Oswaldo Samaniego Castelo

**Director:**

Msc. Alba Lucía González Solís

Ambato – Ecuador

Enero 2022

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO**  
**HOJA DE APROBACION**

**Tema:**

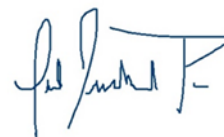
**PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO – RIOBAMBA**

**Línea de Investigación:**

Desarrollo organizacional y estrategias.

**Autor:**

Wilson Oswaldo Samaniego Castelo



Víctor Manuel Cuadrado Rodríguez Mg.  
**CALIFICADOR**

f. \_\_\_\_\_

González Solís Alba Lucia Mg.  
**CALIFICADOR**

f. \_\_\_\_\_



Catherine Nataly Shugulí Zambrano Mg.  
**CALIFICADOR**

f. \_\_\_\_\_



Padre. Juan Carlos Acosta Teneda Mg.  
**COORDINADOR DE LA OFICINA DE POSGRADOS**

f. \_\_\_\_\_



Hugo Rogelio Altamirano Villarroel Mg.  
**SECRETARIO GENERAL –PROCURADOR**

f. \_\_\_\_\_



Ambato –Ecuador

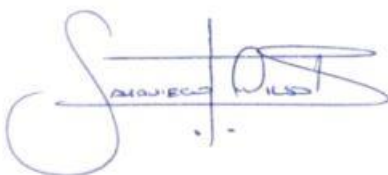
Enero 2022

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **WILSON OSWALDO SAMANIEGO CASTELO**, con **CC.060410572-6**, autor del trabajo de graduación intitulado: "PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO - RIOBAMBA", previa a la obtención del título profesional de **Master en Psicología mención: Comportamiento Humano y Desarrollo Organizacional**, en la escuela de **PSICOLOGIA**.

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, Enero 2022

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'WILSON OSWALDO SAMANIEGO CASTELO', with a large, stylized initial 'S' on the left.

**WILSON OSWALDO SAMANIEGO CASTELO**

**CC. 0604105726**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi Dios por darme la oportunidad de afrontar nuevos retos que conllevan mucho esfuerzo para alcanzar mis sueños tan anhelados, a mis padres por ser el pilar fundamental para no dejarme vencer en cualquier circunstancia, a mis hermanos y sobrinos por ser en todo momento incondicionales, a mis leales y divertidos amigos que me acompañan en mi vida y me motivan a seguir adelante.

Mi gratitud a esta prestigiosa universidad en donde he conocido maestros que dejan huella tanto en mi vida académica como profesional con su sapiencia, a mi tutora por ser guía, amiga y compañera de este gran proyecto.

## **DEDICATORIA**

Dedico a Dios por la vida, a mis padres quienes me apoyan en cada momento, que me enseñan a valorar el esfuerzo y los valores de la familia, a mis hermanos, sobrinos, que me acompañan en todo momento, a mi compañera de vida que no me deja desmayar en los peores momentos y disfruta conmigo los mejores, dedico también, a mis estrellitas eternas Rosita y David, mis abuelitos, que desde el cielo me iluminan en cada paso, los que me sostienen en cada momento y me han guiado siempre por el camino correcto.

## RESUMEN

El clima organizacional es determinante para lograr el crecimiento empresarial basado en el cumplimiento de los objetivos y metas definidos. Sin embargo, existen varios factores que inciden en el mismo. El objetivo de esta investigación fue desarrollar una propuesta para mejorar el clima organizacional de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba. Para esto se desarrolló una investigación básica en la que se aplicó el cuestionario *GREAT PLACE TO WORK* y una encuesta a todos los trabajadores de la empresa. Se identificaron como variables del estudio el clima laboral y la cultura organizacional. Los principales resultados del estudio incluyen la identificación de puntos negativos en ambas variables investigadas. Se identificaron como elementos negativos en el clima laboral los relacionados con la estructura, remuneración, definición de metas, definición de objetivos, recompensas, autonomía, identidad, relacionamiento y la comunicación. El análisis de la cultura organizacional identificó como elementos negativos los relacionados con la orientación a equipos, estabilidad laboral y la innovación. Se concluye que existen factores que condicionan deficiencias tanto en el clima laboral y la cultura organizacional, para esto se entrega una propuesta de mejora del clima organizacional empresarial basado en los resultados de la presente investigación en la que se identificaron los elementos positivos y negativos de cada variable definida.

**Palabras claves:** Cultura organizacional; Clima laboral; Clima Organizacional.

## ABSTRACT

The organizational climate of a sector is decisive to be able to achieve business growth based on the fulfillment of the defined objectives and goals. However, there are several factors that can affect it. The objective of this study is to develop a proposal to improve the organizational climate of the Municipal Potable Water and Sewerage Company of Riobamba. For this, a basic investigation was developed in which the GREAT PLACE TO WORK questionnaire and a survey were applied to all the workers of the company. Work climate and organizational culture were identified as study variables. The main results of the study include the identification of negative points in both variables investigated. Negative elements in work environment were identified as those related to structure, remuneration, definition of goals, definition of objectives, rewards, autonomy, identity, relationship and communication. The analysis of organizational culture identified as negative elements those related to team orientation, job stability and innovation. It is concluded that there are factors that condition deficiencies in both work environment and organizational culture, by this means a proposal to improve the business organizational climate is delivered based on the results of this research in which the positive and negative elements were identified in each definite variable.

**Keywords:** Organizational culture; Working environment; Organizational climate.

## ÍNDICE

PRELIMINARES	
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
DEDICATORIA .....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT .....	vii
ÍNDICE .....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
Situación problema.....	2
Formulación del problema.....	6
Justificación de la investigación .....	6
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos.....	8
CAPITULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA .....	9
1.1. Antecedentes del problema .....	9
1.1.1. Ámbito internacional.....	11
1.1.2 Ámbito nacional .....	12
1.2. Bases teóricas.....	14
1.3 Marco conceptual.....	19
CAPITULO II. DISEÑO METODOLÓGICO .....	21
2.1. Tipo y enfoque de investigación.....	21
2.2. Población y muestra.....	23
2.3. Identificación de variables .....	23
2.3.1 Operacionalización de las variables .....	24
2.4. Tipo de recolección de la información.....	27
2.5. Procesamiento y análisis de la información .....	28
2.6. Caracterización de la empresa o institución.....	29
2.7. Propuesta de la Investigación (diseño de un modelo, sistema, procedimiento, metodología, entre otras propuestas según el tema planteado). .....	30
CAPITULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	31

3.1. Resultados .....	31
3.2. Diagnóstico .....	45
3.2.1 Clima laboral .....	46
3.2.1.1 Puntos positivos que se mantiene y/o mejorar.....	46
3.2.1.2 Puntos negativos en, los cuales, la EP EMAPAR trabajarían para mejorar .....	47
3.2.2 Cultura Organizacional .....	51
3.2.2.1 Puntos positivos que se mantienen y/o mejorar.....	51
3.2.2.2 Puntos negativos en, los cuales, se trabajaría para mejorar .....	52
3.3. Propuesta.....	53
CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA .....	65
RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA .....	66
CONCLUSIONES.....	67
RECOMENDACIONES.....	68
BIBLIOGRAFIA.....	69
ANEXOS .....	77

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de trabajadores según características generales .....	31
Tabla 2. Distribución de trabajadores según opinión relacionada con el entorno laboral .	34
Tabla 3. Distribución de trabajadores según opinión relacionada con la actitud ante el trabajo.....	37
Tabla 4. Distribución de trabajadores según opinión relacionada con el relacionamiento entre los trabajadores. ....	40
Tabla 5. Distribución de trabajadores según opinión relacionada con las características de la gestión.....	42
Tabla 6. Distribución de trabajadores según opinión relacionada con la dinámica organizacional .....	43

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Porcentaje de trabajadores según sexo .....	32
Figura 2. Porcentaje de trabajadores según sector ocupacional.....	32
Figura 3. Porcentaje de trabajadores según tiempo laboral.....	33
Figura 4. Porcentaje de trabajadores según opinión relacionada con la estructura.....	34
Figura 5. Porcentaje de trabajadores según opinión relacionada con la remuneración ....	35
Figura 6. Porcentaje de trabajadores según opinión relacionada con las metas y objetivos .....	36
Figura 7. Porcentaje de trabajadores según opinión relacionada con la remuneración ....	37
Figura 8. Porcentaje de trabajadores según opinión relacionada con la actitud.....	38
Figura 9. Porcentaje de trabajadores según opinión relacionada con la actitud.....	39
Figura 10. Porcentaje de trabajadores según opinión relacionada con la actitud.....	40
Figura 11. Porcentaje de trabajadores según opinión relacionada con la actitud.....	41
Figura 12. Porcentaje de trabajadores según opinión relacionada con la actitud.....	43
Figura 13. Porcentaje de trabajadores según opinión relacionada con la actitud.....	44
Figura 14. Porcentaje de trabajadores según opinión relacionada con la actitud.....	44

## INTRODUCCIÓN

El estudio del clima organizacional, su comportamiento y mejora, demanda cada día mayor atención por parte de los líderes y directivos de las diferentes organizaciones, ya sean privadas o estatales, o que se dediquen a la prestación de servicios a la población o a la producción de bienes materiales. Su comportamiento guarda estrecha relación con variados factores relacionados con la actuación y comportamiento en el ámbito laboral, con su consecuente repercusión en el funcionamiento eficaz de la organización y la obtención de resultados (Iglesias-Armenteros, & Sánchez-García, 2015).

Es así, que, para estudiar el clima organizacional, y contribuir a mejorarlo, es necesario considerar varios factores e indicadores que inciden en el desempeño, rendimiento y comportamiento de cada individuo y del colectivo en general. Es importante mencionar que la motivación y satisfacción que expresa el trabajador, como parte del grupo al que pertenece, es el resultado de la percepción de las variadas influencias recibidas y de las relaciones que establece en el marco donde labora (Jalka-Jalka, Sánchez-Briones, & Plaza-Macías, 2020).

Las grandes, medianas y pequeñas empresas en la actualidad están enmarcadas en un entorno globalizado. La presencia de múltiples transformaciones socioeconómicas y la celeridad en el desarrollo de la tecnología demandan de los líderes la capacidad de trazar e implementar acciones que permitan adaptarse a las condiciones imperantes. El clima organizacional se presenta como una variable a la que se presta toda la atención para asegurar el comportamiento del hombre y su actuación en la institución donde realiza su trabajo, para que de esta forma se garantice el rendimiento de la organización y la consecución de los objetivos laborales planteados (Silva-Huamantumba, Silva-Huamantumba, & Bautista - Fasabi, 2018).

En este contexto, la Empresa Municipal de Agua Potable de Riobamba (EMAPAR) constituye una entidad pública, responsable del manejo de agua de consumo de la población riobambeña; así como del servicio de alcantarillado de la ciudad. Ambas actividades juegan un papel fundamental en el mantenimiento de los estándares de salud de la población que reside en el área de acción de EMAPAR, de ahí la necesidad de contar con elevados índices de eficiencia en la gestión que realiza y

parte del cumplimiento de los objetivos productivos trazados depende del clima organizacional imperante.

### **Situación problema**

El clima organizacional se define como el ambiente de trabajo de una persona. Se describe una relación directamente proporcional y bidireccional entre el clima organizacional, actitud y estado anímico del trabajador y viceversa. Se plantea que la relación existente entre estos componentes actúa de manera directa sobre los factores del sistema organizacional, las motivaciones y actitudes de las personas. Estos factores se traducen posteriormente en conductas y comportamientos laborales tales como: desempeño, eficiencia, productividad, calidad en la atención al cliente, satisfacción personal, compromiso institucional y otros (Jojoa Vargas, 2017).

Mediante la medición y control del clima organizacional es posible identificar el comportamiento emocional y conductual de los individuos, tanto de forma personal como en su integración a grupos de trabajo. De ahí la necesidad de investigar no solo en el análisis de los elementos generales e individuales del clima organizacional dentro de una empresa; sino también, de los factores que lo condicionan y de desarrollar e implementar propuestas que permitan su mejora permanente. Esta sería una fórmula evidenciada de cumplimiento de objetivos estratégicos y de crecimiento empresarial basado en el aumento de la productividad y la rentabilidad empresarial (Jojoa Vargas, 2017).

Varios estudios han abordado la necesidad de diseñar propuestas, metodologías, estrategias y planes encaminados a mejorar el clima organizacional. Los mismos se basan en la presencia de problemas, dentro de la estructura y funcionamiento de la empresa, que inciden en la estabilidad, satisfacción, y desempeño de los trabajadores y, por ende, en la calidad de los resultados productivos. Con este propósito se diseñó un plan de intervención a partir de un diagnóstico de clima organizacional en una empresa de servicios logísticos. Se trata de un estudio de caso que permitió determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que sirvieran de referencia para generar modificaciones y la mejora continua de la organización (Meza, Morgan, & Díaz, 2019).

Un estudio a destacar es el realizado con datos aportados por investigaciones realizadas en instituciones ecuatorianas públicas y privadas. El procesamiento estadístico de los datos resultantes permitió evaluar el clima laboral del puesto, del grupo y de la organización en un rango entre regular y muy bueno, con resultados similares al comportamiento mundial. A su vez, esta investigación, demostró la relación entre estos niveles, al considerar que la variación en uno de ellos repercute en los otros y en la percepción sobre la cultura organización (Ramos, & Tejera, 2017).

Autores como Gómez-Santos y otros (2018) mostraron la importancia del diseño e implementación de programas de Administración por valores para mejorar el clima organizacional. Estos programas, según los autores, partirían de la aplicación de un diagnóstico que permita determinar los valores a tratar y a partir de esto diseñar estrategias compensatorias que contribuyan a la motivación del capital humano de la empresa, así como al fomento de actitudes y relaciones positivas que favorecen el clima organizacional (Gómez-Santos, et al, 2018).

Igualmente se han realizado investigaciones encaminadas al diagnóstico y análisis del clima organizacional desde la percepción de los trabajadores, según su rol, categoría ocupacional y sector de la organización donde presta sus servicios. Sobre esta base se determinaron dimensiones de esta variable, los cuales, fueron identificados como de gran utilidad en la gestión de los recursos humanos (Pedraza-Melo, & Bernal-González, 2018).

En Ecuador, en los últimos años, se han realizado estudios dirigidos a identificar problemas y factores relacionados con la percepción y comportamiento del clima organizacional; así como distintas propuestas de mejoras en correspondencia con los resultados obtenidos. Un ejemplo de estos estudios fue el realizado en la empresa de servicios de limpieza de Manabí *ALL CLEAN ASOSERALLCLEAN*. En esta investigación se obtuvieron variados criterios y manifestaciones por parte de los trabajadores que muestran una percepción desfavorable del clima organizacional, con posible repercusión en la productividad. Basado en los resultados obtenidos los autores propusieron una metodología para contribuir a su mejora (Jalka-Jalka, Sánchez-Briones, & Plaza-Macías, 2020).

Por otra parte, esos no son los únicos problemas, también, se recaba el estudio de las particularidades de los gerentes y directivos. Sus estilos y métodos de dirección

son esenciales para perfeccionar su profesionalidad y desempeño. Un análisis documental reveló la importancia de las habilidades y decisiones gerenciales, así como de la comunicación organizacional en la generación de un clima acogedor (Soto-Chávez, Ugalde-Vicuña, & Allauca-Amaguaya, 2020).

Otro estudio documental permitió la identificación de las dimensiones del clima organizacional que pudieran ser utilizadas en los distritos educativos como empresas públicas. Los resultados del estudio derivaron en direcciones metodológicas para el diseño de un modelo teórico encaminado a solucionar las deficiencias detectadas en el entorno empresarial (Luna-Montesdeoca, Ronald-Armendariz, & Andrade-Zamora, 2019).

En el Código del trabajo de Ecuador se reconocen las obligaciones y los derechos de los empleadores y trabajadores en función de alcanzar eficiencia y productividad en la empresa (Congreso Nacional, & Comisión de legislación y codificación, 2015). Asimismo, se han realizado reformas dirigidas a garantizar el derecho de cada trabajador a la estabilidad laboral en condiciones adecuadas para su desarrollo personal y colectivo.

Por su parte en el documento que traza la Política Nacional de Salud en el Trabajo para el período 2019-2025, se reconocen principios para la promoción de salud en los lugares de trabajo. Estos van desde la construcción de políticas públicas de trabajo saludable hasta la creación de ambientes favorables que impliquen la participación de toda la comunidad trabajadora, cuyo cumplimiento propicia la percepción de un clima organizacional favorable (MSP, 2019).

Sin embargo, con la existencia de la legislación no basta para alcanzar el objetivo de crear un clima organizacional favorable, es necesario constatar y valorar su cumplimiento. El estudio del clima organizacional permite a los empleadores contar con una información vital sobre el ambiente laboral, basada en las percepciones de las personas y que sirva de referencia para diseñar y rediseñar planes de acción que mejoren el clima laboral (Bernal-González, Pedraza-Melo, & Sánchez-Limón, 2015).

Por ello, el clima organizacional se presenta como una problemática percibida y debatida no solo por especialistas, empleadores o autoridades responsabilizadas con el bienestar de los trabajadores y el éxito de las empresas; sino también, por los trabajadores en general al considerar las consecuencias y daños que acarrea,

desde el punto de vista económico, social, familiar y personal. Su diagnóstico y mejora constituye prioridad en empresas que prestan servicios variados o produzcan bienes materiales.

Investigaciones realizadas en empresas ecuatorianas muestran insatisfacciones relacionadas con factores que afectan el clima organizacional, tales como: parcialidad en el cumplimiento de las reglas planteadas, inequidad en las retribuciones económicas. Se perciben aspectos negativos dentro de los que destacan el bajo apoyo y la desconfianza entre los trabajadores, así como insuficiente comunicación con la dirección e incumplimiento de promesas (Molina Ortiz, 2019). También, se presentan insatisfacciones con: la integración de todos los miembros de la empresa, el trabajo en equipos, la cooperación, información y retroalimentación deficiente, la forma en que se evalúan los resultados, condiciones y ambiente del lugar, sentido de pertenencia y motivación (Veloz-Vásquez, 2017). Contribuir a mejorar el clima organizacional en las diferentes empresas, exige la aplicación de un diagnóstico que posibilite la determinación de debilidades que influyen en la insatisfacción de los trabajadores y en su desempeño. De ahí que resulta esencial priorizar el estudio de las condiciones existentes en las instituciones, de las variables, dimensiones e indicadores que inciden, donde se determinen y tomen en cuenta los criterios y valoraciones resultantes de la percepción de cada trabajador para proponer y elegir las alternativas de mejora más certeras.

La EP EMAPAR presta servicio a los pobladores al garantizar la satisfacción de un recurso necesario y vital para el ser humano, pero también, para el desarrollo socioeconómico. La problemática del agua, como recurso indispensable para el desarrollo de una vida digna, es sin duda uno de los temas que mayor interés suscitará en los próximos años. La presente investigación se basa en el análisis de la problemática relacionada con la estructura administrativa de la EP EMAPAR.

Esta se ve agravada por el débil desarrollo y escaso fortalecimiento institucional, estos elementos, así como la necesidad de implementar un adecuado modelo de planificación con énfasis en la participación de los trabajadores, es fundamental en el perfeccionamiento de los procesos laborales a partir de un adecuado clima organizacional que garantice cumplir los objetivos y metas de trabajo. Es necesario

lograr un adecuado clima organizacional que garantice el cumplimiento de las funciones y la satisfacción de los clientes.

Por la importancia que tiene lograr el óptimo desempeño de los trabajadores como vía para asegurar la calidad del servicio, constituye una prioridad el estudio del comportamiento del clima de la organización, las dimensiones y criterios afectados para sobre esta base diseñar una propuesta de mejora que considere las acciones más certeras para transformar la realidad actual.

Es así que, según los datos y las condiciones existentes, constituye una prioridad desarrollar nuevas investigaciones encaminadas a identificar los problemas relacionados con el desarrollo organizacional y como un aspecto que incide, el clima organizacional. Es necesario efectuar el análisis de los factores que afectan su eficiencia y, en consecuencia, diseñar propuestas que contribuyan a mejorarlo acorde con las interpretaciones o percepciones de los trabajadores según los indicadores para su estudio., lo que permite formular el siguiente problema de investigación.

### **Formulación del problema**

¿Es necesario mejorar el clima organizacional de la EP EMAPAR, provincia de Chimborazo, durante el periodo 2020-2021, mediante el desarrollo de una propuesta de mejora?

### **Justificación de la investigación**

Desde finales del siglo pasado las transformaciones económicas y sociales se acrecientan y el desarrollo científico tecnológico avanza aceleradamente; condiciones estas que han repercutido en el diseño y la reproducción de medios de trabajo capaces de solventar las necesidades productivas actuales. También, se han establecido cambios en las relaciones laborales que, a su vez, generan cambios en la dinámica de las empresas y en los modos de actuar, tanto del personal dirigente y administrativo como de toda la comunidad laboral. Los cambios son necesarios para enfrentar los nuevos retos productivos y a la vez alcanzar notoriedad en la gestión empresarial que garantice resultados productivos que permitan la inserción de la empresa en el mercado.

Los cambios antes mencionados conducen a la necesidad de que las empresas decidan adaptarse y optar por la rectificación y modificación de los procedimientos tradicionales empleados. Adoptan otros procedimientos más renovadores en pos de alcanzar el éxito basado en la participación de todos; sin perder de vista el papel determinante de los recursos humanos para cumplir los objetivos y metas propuestas (Brito-Carrillo, Pitre-Redondo, & Cardona-Arbeláez, 2020). Especialistas y profesionales en el tema, así como líderes organizacionales, se han planteado interrogantes acerca de cómo lograr un clima organizacional favorable que estimule y motive a los trabajadores para el óptimo desempeño laboral, como resultado de un alto nivel de satisfacción (Ortiz-Campillo, Ortiz-Ospino, Coronell-Cuadrado, Hamburger-Madrid, & Orozco-Acosta, 2019).

El tema cobra un significado especial, al tratarse del bienestar y la salud psicológica de las personas, a partir de la percepción adecuada de las relaciones interpersonales y de las condiciones del entorno donde desarrollan las actividades laborales que aumenten su satisfacción y estimule su compromiso con los resultados de la organización (Chiang-Vega, Heredia-Gálvez, & Santamaría-Freire, 2017). Se trata entonces de considerar e investigar no solo las características de estos entornos, sino de su repercusión en la salud y calidad de vida de los trabajadores (Pedraza-Melo, & Bernal-González, 2018).

Ante estas circunstancias y en respuesta a las condiciones existentes, desde el punto de vista práctico, este estudio reveló el estado real del clima organizacional de la EMAPAR. Facilitó, mediante el intercambio directo con los dirigentes y trabajadores, la identificación de los factores que inciden negativamente en el clima organizacional de la empresa, así como en la satisfacción personal de los trabajadores. Permitió al equipo de investigación interactuar directamente con dirigentes y trabajadores y obtener de ellos sus impresiones en torno al estado real del clima organizacional de la empresa.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación proporcionó datos significativos sobre elementos relacionados con el clima organizacional, factores influyentes, relación entre clima organizacional y cultura organizacional, comunicación, motivación y satisfacción laboral. Además, se realizó el estudio de las características generales de los procesos que se desarrollan como parte de la razón social de la organización.

Desde el punto de vista metodológico e investigativo, el estudio es factible y viable para su puesta en práctica en el contexto estudiado y otros similares. Plantea cómo se comportan los diferentes factores que influyen en el clima organizacional. La propuesta entregada se relaciona con el problema planteado y la metodología de la investigación aplicada. Se tuvieron en cuenta, además, lo legislado en el Código del trabajo, la Política Nacional de Salud en el Trabajo para el período 2019-2025 y la presencia de profesionales de diferentes especialidades que ofrecieron sus experiencias y aportes en el logro de los resultados.

Es por eso que, se tiene en cuenta la importancia de mantener un clima organizacional favorable que permita la eficiencia empresarial, la labor y responsabilidad social de la EMAPAR y la necesidad de mejorar el clima organizacional imperante en la empresa; se decide realizar esta investigación con el objetivo de desarrollar una propuesta para mejorar el clima organizacional en la EMAPAR, de la provincia de Chimborazo, Ecuador.

### **Objetivo General**

- Desarrollar una propuesta para mejorar el clima organizacional en la EP EMAPAR, Provincia de Chimborazo, periodo 2020-2021.

### **Objetivos Específicos**

1. Identificar los referentes bibliográficos relacionados con el estudio del clima organizacional empresarial.
2. Identificar las características distintivas del clima organizacional en la EP EMAPAR.
3. Diseñar una propuesta de mejora del clima organizacional empresarial para la EP EMAPAR.
4. Validar la propuesta de mejora de clima organizacional diseñada.

## **CAPITULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA**

### **1.1. Antecedentes del problema**

El trabajo constituye un factor esencial en el origen y evolución del hombre y de los procesos de socialización. En el transcurso del desarrollo de la especie humana el trabajo ha constituido la fuente para la satisfacción de necesidades básicas y para mejorar la calidad de vida. Las formas y condiciones para realizarlo, así como las relaciones que se establecen entre los miembros de un colectivo laboral ha variado en correspondencia con los hábitos y costumbres adquiridos y del desarrollo histórico, económico, social y tecnológico. Desde la comunidad primitiva hasta nuestros días se han incorporado conocimientos resultantes de las necesidades y práctica cotidiana durante la actividad laboral.

Es así, que la literatura refiere que, desde la segunda mitad del siglo XIX, se presentan las primeras ideas sobre clima organizacional, desde la perspectiva de las escuelas de administración. Los primeros indicios se reconocen en los aportes de Frederick W. Taylor y Henri Fayol, representantes de la Administración científica y clásica, relacionados con la capacitación y desarrollo científico del trabajador, así como la colaboración entre empleador y trabajador, búsqueda de eficiencia en la realización de tareas y ganancias motivadoras. (Arano-Chávez, Escudero-Macluf, & Delfín-Beltrán, 2016).

En la primera mitad del siglo XX, desde la Escuela de las relaciones humanas se hicieron aportes, a partir de estudios realizados entre 1924 y 1933, en lo referente a la relación entre productividad, atención dada por el empleador a los trabajadores y la relación entre ellos. Se consideran los diferentes aspectos de la escuela del comportamiento y se incorporan conceptos propios de esta. Uno de los principales precursores de esta escuela es Elton Mayo. (Bernal-González, Pedraza-Melo, & Sánchez-Limón, 2015)

A partir de los años 50, la escuela estructuralista aborda aspectos relacionados con la estructura de las organizaciones, vistas desde el punto de vista social y resalta los sentimientos de bienestar que sentiría el trabajador en el lugar donde labora. En la década del 60 se hace referencia por vez primera al concepto clima organizacional con el estudio de la conducta y comportamiento del hombre, sus estímulos, emociones, atención. Se realza la importancia de conocer las

necesidades humanas para comprender la conducta del individuo y se jerarquizan las necesidades según niveles (Arano-Chávez, Escudero-Macluf, & Delfín-Beltrán, 2016). En la década del 70 y 80 se aportan elementos esenciales a la definición del concepto (Bustamante-Ubilla, Lapo-Maza, Tello-Sánchez, & Núñez Lapo, 2018). En los últimos años se han intensificado los esfuerzos por revelar su naturaleza, evaluar su comportamiento y valorar su incidencia en la organización (Pérez-Nápoles, 2018).

Resultan significativos los aportes dados a la comprensión y entendimiento del clima en organizaciones que realizan actividades laborales disímiles y con misiones variadas, de ahí que se tiene en cuenta varios conceptos formulados por diferentes autores como resultado de la amplia gama de investigaciones desarrolladas y que se ejecutan para dar respuesta a las interrogantes e insatisfacciones que se presentan en el ámbito laboral y que ratifican la vigencia e importancia de su estudio (Bernal-González, Pedraza-Melo, & Sánchez-Limón, 2015).

Es tal la preocupación por el tratamiento y estudio del tema que investigadores desde perspectivas y ciencias variadas han ofrecido sus aportes para el logro de un clima favorable y, donde, la complejidad del fenómeno, incrementan los criterios acerca del análisis holístico del tema con la intervención y el aporte desde diferentes disciplinas (Dávila, Escobar, Mulett, & Uribe, 2012). Se trata de un fenómeno subjetivo donde cada individuo percibe de forma diferente el ambiente laboral e incide en su comportamiento y en todas las contradicciones y conflictos que pudieran manifestarse (Enriquez-Bravo, & Calderón-Salazar, 2017).

La Declaración de Organización Internacional del Trabajo, adoptada en 1998 incluye los principios, derechos y defensa de los valores humanos, lo que reclama que los trabajadores desarrollen sus tareas en lugares donde perciban sensación de bienestar. En la Constitución vigente de Ecuador se reconoce que responsabiliza al Estado con garantizar a las personas el derecho “a una calidad de vida que asegure la salud, (...) saneamiento ambiental; educación, trabajo, empleo (...) y otros servicios sociales necesarios” y “asegurará al trabajador el respeto a su dignidad, una existencia decorosa y una remuneración justa que cubra sus necesidades y las de su familia” (Asamblea Nacional Constituyente, 1998).

En consonancia tanto desde la academia como de las mismas organizaciones como de especialistas responsabilizados con la atención a los trabajadores, se

desarrollan investigaciones que les ofrecen a los empleadores los conocimientos, datos y vías para mejorar el funcionamiento de las organizaciones.

### **1.1.1. Ámbito internacional**

Varios investigadores coinciden en plantear que las organizaciones laborales se caracterizan por un clima favorable que brinde seguridad a sus trabajadores, en el que la trama de procesos que tienen lugar y sus relaciones se integren en función de que perciban confianza, sean atendidos y los doten de la preparación y los recursos materiales necesarios para realizar su labor con eficacia y eficiencia en la medida que reciban la correspondiente remuneración. Por ello, la importancia de impulsar políticas que certifiquen entornos físicos y psicológicos saludables y una infraestructura empresarial con condiciones óptimas para lograr la productividad y el cumplimiento de las metas propuestas (Enriquez-Bravo, & Calderón-Salazar, 2017).

Se han diseñado varias propuestas y proyectos dirigidos a mejorar el clima organizacional en instituciones, con resultados en su aplicación. Resulta de gran relevancia un estudio de caso realizado en una empresa mexicana de servicios logísticos donde se propuso un plan de intervención a partir de los resultados del diagnóstico. El análisis de los datos posibilitó la clasificación y jerarquización de áreas en: áreas con buena situación, áreas con mejora necesaria y áreas que demandan mejora urgente (Meza, Morgan, & Díaz, 2019).

Se detectaron 14 áreas que necesita ser mejoradas con urgencia, entre ellas: evaluación del desempeño, flexibilidad, formación, comunicación, liderazgo, contenido del empleo. Cinco áreas necesitan mejoras. Estos resultados constituyeron la base para el diseño del plan de intervención a implementar en la institución (Meza, Morgan, & Díaz, 2019).

El diseño de un plan de mejoras para el clima organizacional, a partir de la información que tributó el diagnóstico, fue elaborado en dos empresas cubanas de programación y automatización. Se evidenció la correlación entre clima organizacional y satisfacción laboral. Por su parte las relaciones interpersonales y liderazgo son las variables más armonizadas con el clima, en ambas empresas (Pupo-Guisado, Velázquez-Zaldívar, & Tamayo-Fajardo, 2017).

Con la utilización de metodología similar, en Perú se investigó la relación entre clima organizacional y desempeño laboral, la que quedó demostrada. Se constató predominio de buen desempeño en los trabajadores. Con respecto al clima, perciben como adecuados: el trabajo en equipo, la iluminación del área laboral el interés del personal, la información recibida y los acuerdos adoptados en la institución, mientras que perciben como regular: la asignación de responsabilidades; posibilidades de ascenso; ser escuchadas sus ideas; la estructura, el espacio y la temperatura del local (Rojas-Canchan, Hidalgo-Romero, & Figueroa-Sánchez, 2018).

Un análisis sobre la percepción del género y su relación con clima y satisfacción laboral se consumó en empresas mexicanas del sector industrial. La aplicación de pruebas estadísticas, prueba Anova y nivel de significancia mostraron que no existen diferencias significativas en individuos de géneros diferentes en ambas variables. Resultados que indican que en este contexto el rol e identificación del género no se presenta como una variable sociodemográfica correlacionada con el clima y la satisfacción laboral (Meza-Barajas, 2017).

Estudio desarrollado en Chile permitió determinar la relación entre satisfacción laboral y clima organizacional de docentes y administrativos de una institución de educación superior. Estas instituciones universitarias cumplen un rol de extrema importancia al llevar a cabo la formación de los profesionales, lo que requiere un profesor motivado por su profesión y satisfecho con las condiciones laborales que constituya un patrón a seguir por los estudiantes. (Montoya-Cáceres, et al, 2017). La aplicación de encuestas y pruebas estadísticas reveló que un alto por ciento se siente satisfechos, los más satisfechos son los administrativos y, en mayor medida los que tienen más tiempo laborado y en los docentes los que tiene un contrato titular, coincidente con la percepción del clima organizacional. Se demostró una relación directa entre ambas variables. (Montoya-Cáceres, et al, 2017).

### **1.1.2 Ámbito nacional**

En Ecuador en los últimos años se han realizado estudios en instituciones con diferentes misiones, relacionados con el clima organizacional y su mejora. En uno de ellos, los trabajadores de la Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Chordeleg constituyeron la población en investigación encaminada a la elaboración

de un plan de acción dirigido a la mejora de indicadores y dimensiones percibidas por los participantes con dificultades. Cuenta con estrategias encaminadas a reforzar comportamientos y mejorar el clima. Los resultados son favorables, los que más baja puntuación mostraron fueron: responsabilidad, apoyo, conflicto, riesgo y recompensa (Mingo-Carchi, & Torres-Vélez, 2020).

La determinación de la relación entre clima organizacional y salud psicológica constituyó el objetivo de investigación efectuada en dos instituciones ecuatorianas (privada y pública). Se constató y demostró según porcentajes de fiabilidad, la relación entre la autonomía y los factores estrés y fatiga. La presión; autonomía y cohesión; confianza y apoyo; innovación, reconocimiento y equidad, forman subgrupos que provocan el hastío y el estrés. La autonomía fue la dimensión más afectada y en la salud, el estrés y la fatiga. No se presentaron diferencias en el género (Chiang-Vega, Heredia-Gálvez, & Santamaría-Freire, 2017).

Con el objetivo de medir y evaluar el clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral y su incidencia en la calidad del servicio, se estudiaron dos empresas de alojamiento sitas en dos contextos diferentes (Quito y Cuenca). Se aprecian dinámicas diferentes en ambas empresas. En Quito, con más desarrollo en el sector turístico, se aprecia mayor interés por la superación profesional del capital humano a diferencia de Cuenca que los trabajadores no cuentan con la formación requerida. De forma general identifican en los administradores; cualidades de liderazgo, reconocimiento, proactivos y uso de tecnologías. Se refleja alto porcentaje de insatisfacción laboral dados por: remuneración, posibilidad de ascenso y reconocimiento (Yuctor-Álvarez, & Salazar-Duque, 2019).

Un análisis del clima laboral se llevó a cabo en una Escuela de Educación Básica; a través de la aplicación de un instrumento que consideraba: apoyo de las autoridades, recompensa, confort físico, control, presión de las autoridades y relaciones entre los trabajadores. El control excesivo por parte de la alta dirección se presentó como el indicador que más afectaba la satisfacción en estrecha relación con la presión, los plazos y el autoritarismo que limita la comunicación jefe-subordinado y genera tensión (Enriquez-Bravo, & Calderón-Salazar, 2017).

Por su parte, en el sector de la construcción un estudio correlacional entre clima y satisfacción laboral evidenció que las dimensiones del clima que más influyen son: liderazgo y recompensa. Aunque se manifiesta un clima positivo, se propone el

diseño e implementación de planes de acción (Noboa-Salazar, Barrera-Cosiun, & Rojas-Torres, 2019).

## **1.2. Bases teóricas**

Las organizaciones laborales se comportan como sistemas cerrados en el que las personas cooperan entre sí y se establece una dinámica compleja entre los procesos internos e intercambio con el exterior que asegure el cumplimiento eficiente de su misión y el desarrollo organizacional. Este desarrollo depende del apoyo ofrecido por el capital humano, en dependencia de sus capacidades, conocimientos, valores, motivaciones y compromiso para enfrentar riesgos y contribuir positivamente al éxito (Armijos, Campos, & Hidalgo, 2020).

Una organización con un modelo de desarrollo que integre todos los procesos favorece la asimilación y puesta en práctica de conocimientos, destrezas y habilidades de cada uno de sus miembros, es decir, de sus modos de actuar, mejorar su desempeño, la interacción entre ellos y la cultura organizacional (Armijos, Campos, & Hidalgo, 2020).

Las relaciones que se establecen entre los distintos procesos en el interior de una organización, generalmente se presentan como específicas y posibilitan el establecimiento de modelos que inciden en su identidad y determinan las relaciones del trabajador con la organización, su sentido de pertenencia e identificación con la organización (Ramos, & Tejera, 2017).

La cultura organizacional es el resultado de la interacción que establecen cotidianamente las personas para satisfacer las necesidades del colectivo. Permite comprender percepciones, desempeño y rendimiento a nivel individual y de la organización. Una empresa que logra permanencia, motivación, compromiso y desempeño óptimo de sus miembros expresada en éxitos organizacionales ha logrado solidez en su cultura. Se asocian a ella: comportamientos, normas, filosofía empresarial, valores y clima (Mena-Méndez, 2019).

De este modo, el clima tiene una relación directa con la cultura, esta antecede al clima y es más estable, consistente y se presenta como su fundamento y definición (Ibarra Bohórquez, 2016). La cultura, al incluir valores, hábitos, tradiciones de las personas es un concepto subjetivo, abstracto, permanece en el tiempo. A diferencia

el clima es más variable, es lo que se percibe y observa (Bustamante-Ubilla, Lapo-Maza, Tello-Sánchez, & Núñez-Lapo, 2018).

En los últimos años, el clima como constructo multidimensional, ocupa un lugar trascendental en la estrategia de la organización, su estudio frecuente retroalimenta a la gerencia sobre comportamientos de los procesos, insatisfacciones, problemas, insuficiencias en el desarrollo de las personas y de la organización, rediseñarán objetivos, acciones y metas que modifiquen modos de actuar y actitudes que beneficien a toda la organización.

Según análisis de definiciones de clima organizacional, este se caracteriza por: (Pérez- Nápoles, 2018)

- Considera las particularidades internas del ambiente de la organización y su relación con las externas, su entorno.
- Las personas perciben directa o indirectamente y de manera individual las particularidades del ambiente donde se desarrolla su actividad laboral, aspecto este determinante en el clima de la organización.
- Diversas razones para provocar cambios temporales en las percepciones y como resultado en las actitudes de las personas y en que el clima se presente más o menos favorable.
- La permanencia de estas particularidades es relativa en el tiempo, con diferencias entre organizaciones e incluso entre áreas de una misma organización.
- Alto dinamismo e interdependencia entre las personas, procesos y características de la organización constituye un sistema que provoca afectación directa en el desarrollo organizacional.

Por su parte, Cepeda Vasco (2019) refiere, además otras, tales como:

- La posibilidad de ser modificado como resultado de una intervención.
- Las particularidades socios psicológicos y culturales de los miembros de la organización determinan el clima organizacional.
- El clima organizacional incide directamente sobre el comportamiento humano con consecuencias manifiestas.

Se consideran componentes y determinantes del clima laboral: (Salazar-Estrada, Guerrero-Pupo, Machado-Rodríguez, Cañedo-Andalia, 2009).

- Ambiente físico: incluye el espacio físico, equipamiento, entre otros aspectos constructivos.
- Características estructurales: tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección.
- Ambiente Social: incluye lo referente a las relaciones entre las personas como los conflictos entre personas o departamentos, estilos de comunicación, etc.
- Características personales: relacionadas con lo psicológico cognitivo y comportamental de la persona: aptitudes y actitudes.
- Comportamiento organizacional: considera aspectos como la productividad, satisfacción laboral, nivel de rotación, ausentismo.

Otros autores reconocen que repercuten en el clima: innovación, enfoque y liderazgo gerencial, motivación organizacional, reconocimiento al desempeño, estructura organizacional, cooperación, relaciones interpersonales, toma de decisiones, procesos de control y justicia (Ibarra-Bohórquez, 2016). Se consideran, además: cultura organizacional y calidad de la vida laboral. El ambiente que se manifiesta entre las personas y cómo es percibido por este, influye en su desempeño óptimo (Noboa-Salazar, Barrera-Cosiun, & Rojas-Torres, 2019). De lo que se trata es de determinar en cada organización los factores que más inciden, según las particularidades que posee y la diferencian de otras (Mamani-Martínez, 2019).

Las organizaciones esperan que las personas logren un buen desempeño que se revierta en productividad y resultados óptimos, sin embargo, estas se esfuerzan y cooperan en pos del rendimiento de la organización en la medida que aprecie una adecuada retribución por su labor. Se manifiesta una relación bidireccional entre lo aportado por las personas y los incentivos que ofrece la organización para que cada miembro alcance un alto rendimiento. Se trata de una coexistencia necesaria que logre una interrelación equilibrada entre lo aportado por cada una de las partes (Chiavenato, 2009).

Esta interdependencia se manifiesta en los aportes generados por las personas: trabajo, dedicación, esfuerzo, realización de objetivos, valor agregado, utilización

del conocimiento y la correspondencia con los incentivos que ofrecen las organizaciones a ese aporte: salario y prestaciones, capacitación y aprendizaje, seguridad en el empleo, excelente ambiente de trabajo, oportunidad de crecimiento y participación en las decisiones (Chiavenato, 2009).

Muchas veces los empleadores tienen expectativas más exigentes; pretenden que los empleados sean fieles, proactivos en la puesta en práctica de iniciativas, se auto preparen y fomenten las habilidades y capacidades de acuerdo a sus propias insuficiencias y potencialidades, donde auto supervisa y auto controla sus avances individuales y el aporte al desarrollo de la organización. En cambio, los trabajadores esperan equidad en las retribuciones, seguridad en las condiciones laborales y trato justo. Estas expectativas difieren de una organización a otra (Sánchez-Trujillo, & García-Vargas, 2017).

En este sentido es importante tener en cuenta que el clima tiene relación directa con las expectativas de cada uno por lo que se refiere a un ambiente psicológico. En la medida que el clima satisface las necesidades y cumple con las expectativas de las personas, estarán más motivadas. El grado de motivación de las personas incide en el clima de la organización. A su vez los variados factores que incluye el clima inciden en la motivación de cada uno de sus miembros. Se establece una complementación entre ellos (Chiavenato, 2009).

El liderazgo influye directamente sobre la salud y el bienestar de las personas y de la organización. Las habilidades y estilo de liderazgo tienen gran influencia en el clima de la organización y en la creación de ambientes favorables que contribuyan a movilizar y comprometer a sus subordinados para el cumplimiento de sus metas y objetivos (Serrano Orellana, & Portalanza, 2014). Por su alta responsabilidad en el éxito empresarial, son capaces de diseñar, planificar y ejecutar actividades que motiven, impliquen e interrelacionen a todos los miembros (Soto-Chávez, Ugalde-Vicuña, & Allauca-Amaguaya, 2020).

Estilos de dirección autoritarios donde predominen las exigencias y la presión excesiva es contraproducente para fomentar un clima favorable. Por su parte estilos participativos, que generen confianza y apertura para que los trabajadores expongan sus criterios de manera abierta y franca impactan positivamente en el clima de la organización (Montoya- Cáceres, et al, 2017).

Una cualidad del líder para lograr motivar a los trabajadores es trabajar por mantener un estilo de comunicación asertivo. La comunicación es el proceso que transversaliza todos los procesos y componentes de la organización, al impulsar el personal, negociar y administrar conflictos, asegurar la retroalimentación de empleadores con empleados sobre el entendimiento y comprensión de las orientaciones y objetivos, de los factores que perciben afectan su rendimiento y estabilidad o estimular por resultados óptimos en su labor. (Restrepo-Rodríguez, 2015).

Convertir en cotidiano por las direcciones, el reconocer y agradecer la calidad y el éxito alcanzado por el trabajador en una tarea específica o de forma habitual como resultado de su desempeño y retribuirle conforme a su esfuerzo, compromete al trabajador en la mejora de su desempeño y de la organización (Ibarra-Bohórquez, 2016). La equidad se muestra también, como una variable importante, en cierta medida la persona percibirá el nivel de recompensas y comparará con las dadas a otros.

Por otra parte, un trabajador que percibe en su organización un ambiente favorable donde se desempeñe adecuadamente, realiza una valoración acertada sobre los factores y características con los que interactúa se muestra satisfecho con su status laboral. Esto se manifiesta en buena salud física y mental, donde su vida personal y laboral es más placentera con mejor desempeño y mayor productividad. Se reconoce una estrecha relación entre clima y satisfacción laboral, aspecto que la administración no perderían de vista en su gestión. (Yuctor-Álvarez, & Salazar-Duque, 2019).

La gestión y el rol de la dirección es esencial para contribuir al mejoramiento del clima. Los resultados de su medición se presentan como una herramienta de gran valor científico. Es un proceso en el que con el diseño y/o implementación de metodologías variadas y confiables se obtienen datos relacionados con fortalezas, oportunidades y debilidades que son analizados y permiten evaluar el clima organizacional. La información resultante constituye la base para el diseño de los planes y estrategias dirigidas al proceso de mejora (Molina-Ortiz, 2019).

### 1.3 Marco conceptual

**Clima organizacional:** la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento (Chiavenato, 2009).

**Clima organizacional:** "fenómeno que mediante el cual, los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, la satisfacción y la rotación" (Gonçalves, 1997. Citado por Ortiz-Campillo, et al, Orozco-Acosta, 2019).

**Clima organizacional:** las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en que se da, a las relaciones interpersonales que tienen en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo (Montoya, et al., 2017)

**Clima organizacional:** un prodigio que intercede entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que se derivan de un comportamiento y que tiene secuelas sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación (Goncalves, 2000. Citado por Mamani-Martínez, 2019).

**Cultura organizacional:** supone presunciones, valores y artefactos culturales que suponen tanto un control 'invisible' del comportamiento de los miembros de la organización, como un esquema de adaptación y supervivencia en las organizaciones y un esquema de transición y reproducción simbólica de las mismas (Calvo de Mora, 1991. Citado por Mena-Méndez, 2018).

**Comportamiento organizacional (CO):** se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones (Chiavenato, 2009).

**Desarrollo organizacional:** es una construcción a establecer prioridades de necesidades, en función a sus capacidades y recursos dentro de su entorno, transmite comunicación y planeación, que ayuda a mejorar su sistema para

alcanzar los respectivos objetivos planteados y tomar decisiones de acuerdo a su comportamiento dentro de la organización” (Mazza (2015). Citado por Armijos, Campos & Hidalgo, 2020).

**Desempeño:** acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. (Martínez, 2005. Citado por Enriquez-Bravo, & Calderón-Salazar, 2017).

**Liderazgo:** proceso de influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo para lograr los objetivos. Davis y Newstrom, 2003. Citado por Serrano-Orellana, & Portalanza, 2014).

**Plan de mejora del clima organizacional:** sistema de acciones diseñadas en correspondencia con los resultados de la medición y evaluación del clima dirigidas a mejorar las dimensiones afectadas y fortalecer el clima de la organización (Silva-Huamantumba, Silva-Huamantumba, Bautista-Fasabi, 2018).

**Satisfacción laboral:** estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto (Locke, 1976. Citado por Noboa-Salazar, Barrera-Cosiun, & Rojas-Torres, 2019).

## **CAPITULO II. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **2.1. Tipo y enfoque de investigación**

Se realizó una investigación no experimental, básica, con diseño descriptivo y explicativo que tuvo como objetivo desarrollar una propuesta de mejora al clima organizacional de la EP EMAPAR. Con relación al tiempo de realización del estudio se catalogó como transversal y en cuanto a la forma de obtener la información fue una investigación de campo.

También, se utilizó la investigación acción participativa como metodología proveniente de las ciencias sociales y que se utiliza para investigar fenómenos sociales como es el caso de la situación del clima organizacional dentro de una empresa pública, en este caso la EP EMAPAR; como parte de la cultura organizacional relacionada con la gestión del talento humano.

Durante el desarrollo de la investigación se utilizaron distintos métodos, tanto del nivel teórico, como del nivel estadístico, los cuales, se explican a continuación:

#### **Métodos del nivel teórico**

- **Histórico lógico:** permitió el estudio e identificación de los elementos históricos relacionados con la identificación del clima laboral, así como sus influencias en la productividad empresarial. Permitió también, estudiar las distintas investigaciones realizadas en Ecuador que abordan el tema del clima organizacional empresarial, así las medidas tomadas para mejorar el mismo.
- **Inductivo deductivo:** la aplicación de este método de investigación facilitó la integración del razonamiento lógico en torno al problema de investigación planteado. Se utilizaron tanto las premisas particulares para llegar a una conclusión general (clima organizacional), así como los principios generales para llegar a una conclusión específica (factores que inciden en el clima organizacional).
- **Analítico sintético:** permitió identificar, de forma individual, cada uno de los factores que influyen en la generación de un adecuado clima organizacional; el estudio individual de cada uno de estos factores permitió, al concluir el análisis de cada uno de ellos, llegar a conclusiones que permitieron solucionar parcial o totalmente el problema de investigación planteado

### Métodos del nivel estadístico

- Coeficiente Alfa de Cronbach: permitió determinar la fiabilidad del cuestionario de investigación utilizado, se basa en los estándares planteados para este tipo de estadístico. Es un coeficiente que se utiliza con la finalidad de medir la fiabilidad de una escala de medida. Ha sido utilizada en múltiples investigaciones con el objetivo de identificar la fiabilidad de los cuestionarios utilizados. Tiene como punto de corte establecido un valor de 0,70 que muestra el valor mínimo de fiabilidad del instrumento analizado.

La investigación tuvo un alcance descriptivo y explicativo. El carácter descriptivo estuvo dado por la descripción de las características generales de todas las personas que participaron en el estudio. Adicionalmente se describieron las características actuales relacionadas con el clima organización de EP EMAPAR, así como los factores, condiciones o situaciones que inciden negativamente. La descripción de estos elementos permitió el diseño y la validación de una propuesta de mejora del clima organizacional para la empresa EP EMAPAR.

Los elementos explicativos se basaron en la explicación dada a como cada uno de los factores identificados influyen negativamente en el clima organizacional de la empresa. A partir de esa explicación se pudo trazar un plan de acción, dentro de la propuesta realizada, encaminado a mejorar el clima organizacional de la EP EMAPAR.

El enfoque del estudio fue mixto, incluyó elementos cualitativos y cuantitativos. Los elementos cualitativos fueron identificados a través de las distintas entrevistas y cuestionarios realizados y aplicados. Los elementos cuantitativos estuvieron determinados por sus variables cuantitativas como la edad y el tiempo de trabajo entre otras.

La combinación de elementos cuantitativos y cualitativos permitió tener una visión correcta y amplia de la situación actual y de todos los factores que inciden en el clima organizacional de la EP EMAPAR. A partir del análisis de estos se pudo diseñar la propuesta de mejora presentada como aporte de esta investigación. La unidad de análisis para la presente investigación fue la EP EMAPAR, provincia de Chimborazo, Ecuador.

## **2.2. Población y muestra**

La población del estudio estuvo constituida por la totalidad de los trabajadores de la empresa, cifra que asciende a 262 personas. Al trabajarse con la totalidad de los trabajadores no fue necesario realizar cálculos muestrales ni aplicar métodos para conformar la muestra.

Cada trabajador fue informado, previo al comienzo de la investigación, de los objetivos, métodos e importancia del estudio; por lo que la totalidad de los trabajadores estuvieron de acuerdo en participar del estudio y lo expresaron mediante la firma del consentimiento informado, el cual, fue el único criterio de inclusión definido para el estudio.

## **2.3. Identificación de variables**

Para el desarrollo del estudio se definieron las siguientes variables de investigación

- Características generales de las personas: esta variable incluyó las subvariables edad, sexo, auto identificación étnica, tiempo de trabajo y sector ocupacional.
- Clima organizacional: incluyó las subvariables entorno laboral, actitud ante el trabajo y relacionamiento. Cada una de ellas presentaba varios ítems a desarrollar.
- Cultura organizacional: dentro de esta variable se incluyeron la subvariable característica de la gestión y dinámica organizacional.

### 2.3.1 Operacionalización de las variables

Variable	Subvariable	Dimensión o escala	Descripción	Indicadores
Características generales	Edad	Menor de 20 años Entre 20 y 40 años Entre 41 y 60 años Mayor de 60 años	Según edad cronológica de los trabajadores en el momento de realizar la investigación.	Frecuencia y porcentaje de trabajadores según edad.
	Sexo	Masculino Femenino	Según sexo determinado biológicamente	Frecuencia y porcentaje de trabajadores según sexo.
	Auto identificación étnica	Blanco (a) Mestizo (a) Negro (a) Indígena Afro ecuatoriano (a)	Según auto identificación de los trabajadores con relación a su condición étnica	Frecuencia y porcentaje de trabajadores según auto identificación étnica.
	Tiempo de trabajo	Menor de 1 año Entre 1 y 5 años Entre 6 y 10 años Más de 10 años	Según tiempo transcurrido desde comienzo del vínculo laboral con la empresa EMAPAR.	Frecuencia y porcentaje de trabajadores según tiempo de trabajo.
	Sector ocupacional	Trabajador Directivo	Según cargo o función específica que realiza el trabajador dentro del esquema organizacional de la empresa EMAPAR.	Frecuencia y porcentaje de trabajadores según sector ocupacional
Clima organizacional	Entorno laboral	Estructura	Se refiere al grado en que los tramites, procedimientos y reglas se oriente hacia la burocracia o al trabajo libre, su escala es: Adecuada o inadecuada	Frecuencia y porcentaje de trabajadores según opinión relacionada con la adecuación de la estructura
		Remuneración	Retribución económica por el trabajo realizado según cláusulas contractuales, su escala es Adecuada o inadecuada	Frecuencia y porcentaje de trabajadores según tipo de remuneración
		Estándares	Se refiere al énfasis puesto por la organización en el cumplimiento de metas y objetivos	Frecuencia y porcentaje de trabajadores según opinión sobre existencia de metas y objetivos definidos
		Recompensas	Se refiere a las recompensas implementadas por la organización para retribuir a los trabajadores por los logros obtenidos.	Frecuencia y porcentaje de trabajadores según recompensas recibidas
		Desafío		Frecuencia y porcentaje de trabajadores que se sienten

	Actitud ante el trabajo		Actitud de los trabajadores ante los desafíos que se presentan	desafiados por las exigencias del trabajo
		Cooperación	Se refiere a la existencia de sentido de cooperación tanto en los directivos como en los trabajadores, su escala es existe o no existe.	Frecuencia y porciento de trabajadores según criterio sobre existencia de cooperación
		Responsabilidad	Se refiere a la presencia o ausencia de autonomía a la hora de tomar decisiones.	Frecuencia y porciento de trabajadores según existencia de autonomía
		Identidad	Sensación de compartir los objetivos personales de los trabajadores con los de la empresa	Frecuencia y porciento de trabajadores que se sienten identificados con la empresa.
	Relacionamiento	Relaciones	Se refiere a la percepción de los trabajadores sobre las relaciones sociales entre trabajadores y directivos de la empresa, su escala es adecuadas o inadecuadas.	Frecuencia y porciento de trabajadores según opinión sobre las relaciones.
		Desarrollo	Se refiere a la sensación de autorrealización	Frecuencia y porciento de trabajadores que consideran que existe posibilidades de desarrollo en la empresa.
		Comunicación	Grado en que la comunicación influye en las relaciones laborales y personales, para ser efectiva o inefectiva	Frecuencia y porciento de trabajadores según opinión sobre la efectividad de la comunicación.
		Conflictos	Hace referencia al adecuado o inadecuado manejo de los conflictos que se presentan en el entorno laboral.	Frecuencia y porciento de trabajadores según opinión sobre el manejo de los conflictos laborales.
Cultura organizacional	Características de la gestión	Orientación a resultados	El grupo administrativo oriente sus decisiones al logro de resultados, la escala es si o no	Frecuencia y porciento de trabajadores según opinión relacionada con la orientación a resultados
		Orientación a las personas	El grupo administrativo oriente sus decisiones hacia la preparación del talento humano, la escala es si o no	Frecuencia y porciento de trabajadores según opinión relacionada con la orientación a las personas

		Orientación a equipos	El grupo administrativo oriente sus decisiones al logro de resultados basado en el trabajo en equipos, la escala es si o no	Frecuencia y porciento de trabajadores según opinión relacionada con la orientación a equipos
	Dinámica organizacional	Dinamismo	Nivel de dinamismo y competitividad, como: bajo, medio, alto	Frecuencia y porciento de trabajadores según nivel de dinamismo
		Estabilidad	Grado en que la empresa ofrece estabilidad laboral a los trabajadores	Frecuencia y porciento de trabajadores que consideran que la empresa ofrece estabilidad laboral
		Innovación	Grado en que la empresa estimula a los trabajadores a innovar	Frecuencia y porciento de trabajadores según motivación para innovar
		Atención a detalles	Grado en el que se espera que los trabajadores presten atención a los detalles distintivos de su actividad laboral, se mide según la exigencia de los directivos en baja, media y alta	Frecuencia y porciento de trabajadores según opinión relacionada con el nivel de exigencia a detalles

#### **2.4. Tipo de recolección de la información**

Para la realización del estudio se utilizaron tres técnicas de investigación, la observación, la revisión documental y la entrevista. La observación se utilizó para identificar elementos generales relacionados con el clima laboral y la cultura organizacional de la empresa; esta técnica estuvo acompañada de una guía de observación como instrumento de investigación.

La revisión documental incluyó la revisión de los elementos relacionados con el clima organizacional, su determinación y las acciones a realizar para mejorarlo. La entrevista fue la segunda técnica de investigación utilizada. Se realizaron entrevistas individuales y grupales, siempre fueron abiertas y se procuró el cumplimiento de los requisitos básicos para la correcta realización de esta técnica. Mediante la realización de entrevistas se pudo, primeramente, explicar los objetivos y métodos utilizados en la investigación y en segundo lugar se permitió responder a las dudas de los trabajadores en el momento de responder el cuestionario de investigación.

Se utilizaron varios cuestionarios. El primero de ellos fue un cuestionario creado específicamente para la investigación y que estuvo dividido en tres partes fundamentales; la primera de ellas constó con un total de 5 preguntas y se orientó directamente hacia la identificación de las características generales de los trabajadores de EP EMAPAR que participaron en el estudio. Las respuestas de esta primera parte del cuestionario permitieron dar cumplimiento al objetivo específico número uno de la investigación. La segunda sesión del documento estuvo compuesta por un total de 13 preguntas que complementaron parte de la información correspondiente al objetivo específico número 2 del estudio, en esta sesión se analizaron los elementos relacionados con el clima laboral. La tercera sesión incluyó 4 preguntas que se orientaron hacia los elementos relacionados con la cultura organizacional.

Para el desarrollo y formulación de las preguntas se tuvo como criterio de definición elaborar preguntas que estuvieran relacionados con los elementos que pudieran influir en mayor o menor grado en el clima laboral de la EP EMAPAR. Después de identificar las preguntas que el equipo de investigación consideró pertinentes, se elaboró el instrumento y se procedió a la revisión por parte de un comité de expertos

El segundo instrumento utilizado fue el cuestionario *GREAT PLACE TO WORK*, el cual, ha sido validado en los idiomas inglés, español y portugués. Es un cuestionario que ha sido ampliamente utilizado para determinar clima organizacional y que cuenta con un total de 58 preguntas con respuesta tipo Likert y puntuaciones entre 1 y 5 puntos. Las 58 preguntas describen de forma general el ambiente laboral desde diversos ámbitos; se evalúa el desempeño diario de las funciones del trabajador, del supervisor o jefe de departamento o área y las características generales de la empresa. Las respuestas a esta segunda parte del cuestionario permitieron dar cumplimiento a los objetivos específicos número dos y tres de la investigación.

Un tercer instrumento utilizado fue una guía de entrevista que se practicó al gerente de la EP EMAPAR. Para definir las preguntas a incluir en esta guía el equipo de investigación se basó en los elementos medulares, que, desde el punto de vista de la gerencia, pudieran tener mayor significación en el clima laboral de la empresa; esta guía también, fue sometida al criterio de expertos. Adicionalmente también, se confeccionó una guía de observación que permitió identificar elementos generales relacionales con el clima organizacional de la EP EMAPAR.

En el caso de los instrumentos creados específicamente para la investigación, se procedió a su validación mediante análisis de la confiabilidad y la consistencia interna. La confiabilidad estuvo determinada por un panel de expertos en metodología de la investigación, psicología, medicina general y seguridad e higiene del trabajo. Se analizaron la estructura, actualidad, claridad, intencionalidad y otros elementos de las preguntas incluidas. Después de una segunda ronda de revisión se obtuvo un criterio favorable para la aplicación de estos. Previo a su aplicación definitiva se aplicó una prueba piloto que permitió identificar y corregir errores semánticos que hubieran generado problemas de interpretación.

La consistencia interna estuvo determinada por un resultado de la prueba de Alfa de Cronbach de 0,76 para el cuestionario general y 0,81 para la entrevista al gerente, las dos puntuaciones son indicadores de adecuada consistencia interna.

## **2.5. Procesamiento y análisis de la información**

La información recopilada fue procesada de forma automatizada mediante la utilización del paquete estadístico *Statistical Package for the Social Sciences*

(SPSS) en su versión 22.5 para Windows. Se determinaron medidas de tendencia central y de dispersión en el procesamiento de las variables cuantitativas. En el caso de las variables cualitativas se determinó la frecuencia y el porcentaje en relación a la variable investigada. Se estableció el nivel de confianza en el 95%, el margen de error en el 5% y la significación estadística se determinó en una  $p \leq 0,05$ . Se utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach para determinar la consistencia interna y confiabilidad de los cuestionarios utilizados en la investigación. Los resultados obtenidos fueron mostrados en forma de tablas y gráficos estadísticos lo que facilitó la comprensión e interpretación de estos.

## **2.6. Caracterización de la empresa o institución**

La EMAPAR es una empresa pública cuya razón social es Empresa Pública Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba EP-EMAPAR y que su actividad económica es garantizar el servicio de agua potable y alcantarillado a la población riobambeña. Es considerada como una pequeña empresa que cuenta con veintiún centros de trabajo.

Su misión es: "Somos una empresa pública municipal que suministra los servicios de Agua Potable y Alcantarillado para mejorar el nivel de vida de los habitantes del cantón Riobamba"

La visión incluye: "En el año 2025 será una empresa eficiente en la dotación permanente de agua potable y el servicio de alcantarillado, con talento humano comprometido, orientados por la responsabilidad social y ambiental bajo los principios de calidad".

La empresa se crea en la ciudad de Riobamba, provincia Chimborazo, en el año 2004. Sus acciones se enmarcan en el cumplimiento de los servicios básicos en su jurisdicción, relacionados con el servicio de agua potable y alcantarillados a la población riobambeña. En la actualidad es importante señalar que la empresa se encuentra inmersa en un proceso de transformación tanto desde el punto de vista de infraestructura física como de los procesos. En este sentido es importante destacar que muchos de los componentes sobrepasan los 20 años de vida útil y en algunos casos incluso los 40 años. Estas condiciones dificultan cumplir con el objeto social de la empresa, a lo que se suma la complejidad de los procesos y el burocratismo que caracteriza las empresas del servicio público.

## **2.7. Propuesta de la Investigación (diseño de un modelo, sistema, procedimiento, metodología, entre otras propuestas según el tema planteado).**

Se realizó una propuesta de mejora para el clima organizacional de la EMAPAR basado en los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas a los trabajadores y a los administrativos.

Durante el desarrollo de la investigación se tuvieron en cuenta las normas establecidas en la Declaración de Helsinki 2 para realizar investigaciones en seres humanos. Cada participante en la investigación fue informado, previo a su incorporación en el estudio, de los objetivos y métodos a utilizar durante la investigación, la incorporación de las personas al estudio se realizó después de firmar el consentimiento informado y fue totalmente voluntaria sin que esto representara algún gasto para los trabajadores de la EMAPAR. Los datos obtenidos fueron utilizados únicamente con fines investigativos y se trataron bajo medidas de confidencialidad que incluyeron la no utilización de datos de identidad personal, la utilización de códigos alfanuméricos y la destrucción de la base de datos posterior a la realización del informe final de la investigación.

## CAPITULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 3.1. Resultados

Los resultados de la presente investigación se muestran a continuación:

*Tabla 1. Distribución de trabajadores según características generales*

<b>Características generales</b>	<b>Muestra total n=262 Frecuencia (%)</b>
<b>Promedio de edad (años)</b>	46,28 *DE 18,72
<b>Grupo de edades</b>	
Menor de 20 años	29 (11,07)
Entre 20 y 40 años	99 (37,79)
Entre 41 y 60 años	127 (48,47)
Mayor de 60 años	7 (2,67)
<b>Sexo</b>	
Masculino	85 (32,44)
Femenino	177 (67,56)
<b>Autoidentificación étnica</b>	
Blanco (a)	51 (19,46)
Mestizo (a)	142 (54,20)
Negro (a)	25 (9,54)
Indígena	38 (14,50)
Afroecuatoriano (a)	6 (2,29)
<b>Tiempo de trabajo</b>	
Menor de 1 año	28 (10,69)
Entre 1 y 5 años	180 (68,70)
Entre 6 y 10 años	38 (14,50)
Más de 10 años	16 (6,11)
<b>Sector ocupacional</b>	
Trabajador	249 (95,04)
Directivos	13 (4,96)

Fuente: cuestionario de investigación \*DE: desviación estándar

La tabla 1 muestra la distribución de los trabajadores de la EP EMAPAR según las características generales. Se observa un promedio de edad de 46,28 años con una DE de 18,72 años. Predominaron los trabajadores entre 41 y 60 años de edad (48,47%), seguido de los trabajadores con edad entre 20 y 40 años (37,79) y los menores de 20 años (11,07%). Solo el 2,67% de los trabajadores refirió edad superior a los 60 años.

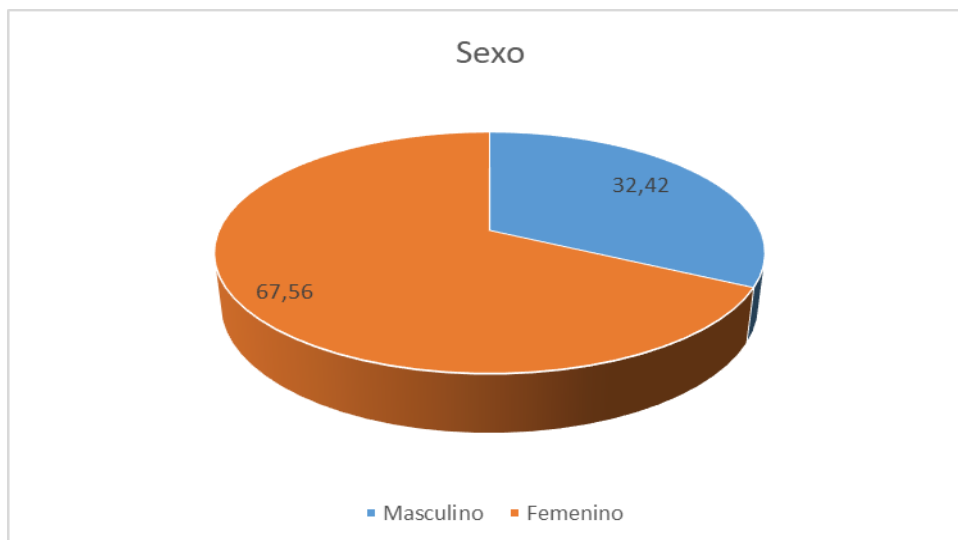


Figura 1. Porcentaje de trabajadores según sexo

Fuente: tabla 1

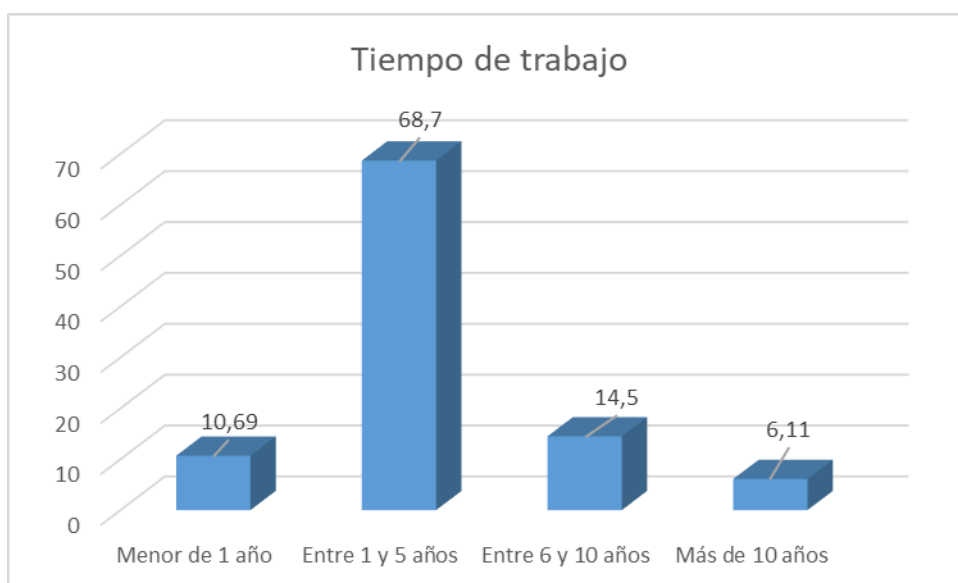
Al analizar el sexo de los trabajadores se obtuvo predominio de féminas (67,56%) en relaciones a los trabajadores del sexo masculino (32,44%). La autoidentificación étnica mostró que el 54,20% de los trabajadores se autoidentificó como mestizos(as) y el 19,46% como blancos(as). También, el 14,50% se consideró como indígenas mientras el 9,54 refirió considerarse como negro(a) y el restante 2,29% se autoidentificó como afroecuatoriano(a) (tabla 1 y figura 1).



Figura 2. Porcentaje de trabajadores según sector ocupacional

Fuente: tabla 1

Los elementos generales relacionados con el trabajo mostraron que el 95,04% de las personas encuestadas fueron trabajadores de la empresa EP EMAPAR y el restante 4,96%, es decir, 13 trabajadores, eran directivos de la empresa (tabla 1 y figura 2).



*Figura 3. Porcentaje de trabajadores según tiempo laboral*

Fuente: tabla 1

De los 262 trabajadores encuestados el 68,70% se encontraba en la empresa por un tiempo comprendido entre 1 y 5 años; el 14,50% de los trabajadores refirió tiempo de trabajo de entre 6 y 10 años y el 10,69% llevaba en el trabajo menos de 1 año. Solo el 6,11% (16 trabajadores) refirió tiempo de trabajo mayor a 10 años (figura 3 y tabla 1).

Tabla 2. Distribución de trabajadores según opinión relacionada  
con el entorno laboral

Ítems relacionados con el entorno laboral	Muestra total n=262 trabajadores		
	Frecuencia	Por ciento	*Media (Max-Min)
<b>Estructura</b>			
Estructura adecuada	77	29,39	2
Estructura inadecuada	185	70,61	(2-4)
<b>Remuneración</b>			
Remuneración adecuada	123	46,95	3
Remuneración inadecuada	139	53,05	(1-5)
<b>Estándares</b>			
Existencia de metas definidas	83	31,68	2
No existencia de metas definidas	179	68,32	(1-4)
Existencia de objetivos definidos	109	41,60	3
No existencia de objetivos definidos	153	58,40	(2-5)
<b>Recompensas</b>			
Existencia de sistema de recompensas	48	18,32	2
No existencia de sistema de recompensas	214	81,68	(2-3)

Fuente: cuestionario de investigación \*Max: máximo Min: mínimo

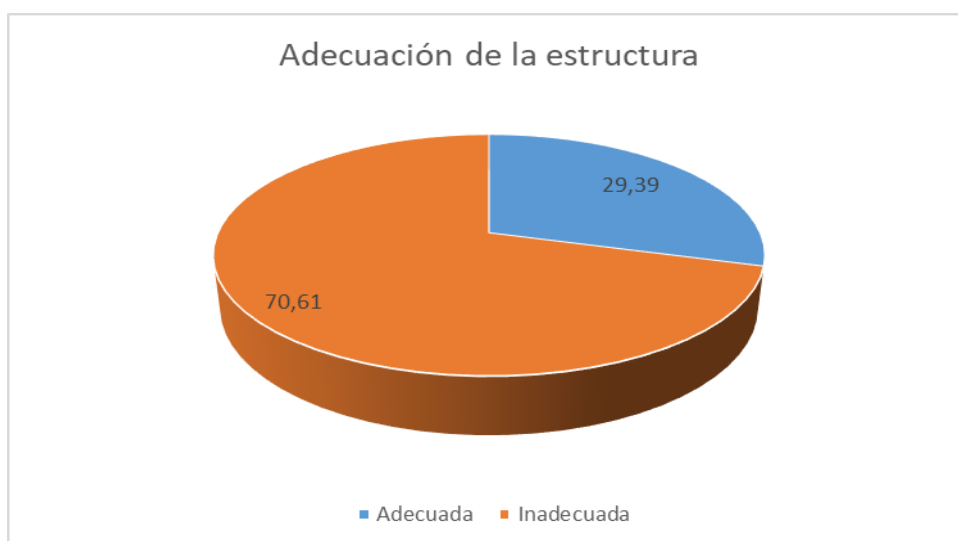
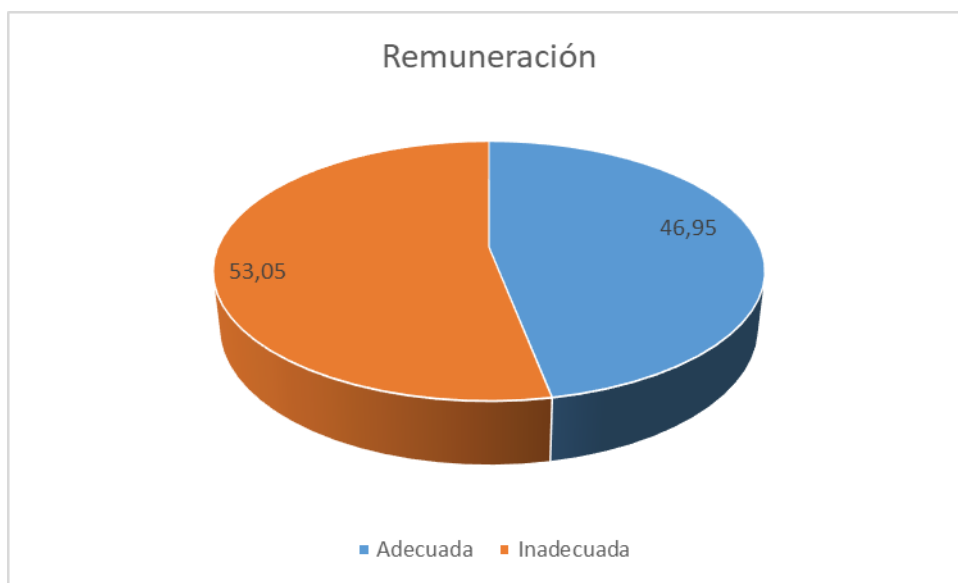


Figura 4. Porcentaje de trabajadores según opinión relacionada con la estructura

Fuente: tabla 2

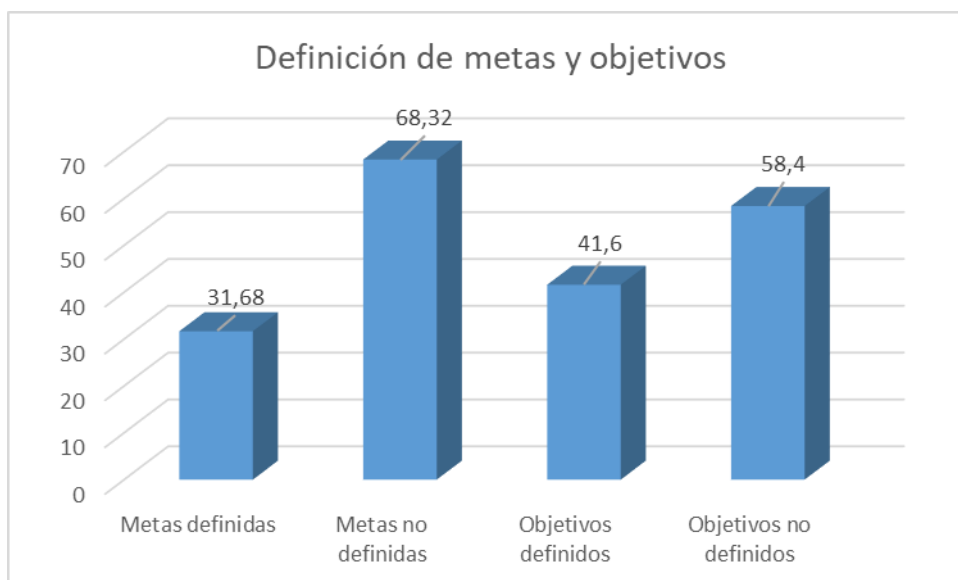
Se muestra en la tabla 2 los resultados del análisis de la variable clima organizacional en relación con el entorno laboral. La estructura alcanzó una media de puntuación de 2 puntos con un máximo de 4 y un mínimo de 2; el 70,61% de los trabajadores encuestados consideró la estructura de la empresa como inadecuada; mientras que el 29,39% la consideró como adecuada (tabla 2, figura 4).



*Figura 5. Porcentaje de trabajadores según opinión relacionada con la remuneración*

Fuente: tabla 2

Al interrogar sobre la remuneración recibida el 53,05% consideró que esta era inadecuada, mientras que el 46,95% estuvo de acuerdo con que la remuneración económica recibida era adecuada. Este ítem alcanzó una puntuación media de 3 puntos con un valor mínimo de 1 punto y máximo de 5 (tabla 2 y figura 5).



*Figura 6. Porcentaje de trabajadores según opinión relacionada con las metas y objetivos*

Fuente: tabla 2

También, la tabla 2 muestra los resultados del análisis en relación con los estándares. Estos incluyen la existencia de metas y de objetivos definidos. En este sentido destaca que el 68,32% de los trabajadores en general consideran que no existen metas definidas en el entorno laboral y el 31,68% considera que si existen metas bien definidas. Este ítem obtuvo una media de puntuación de 2 puntos con un mínimo de 1 y máximo 4 puntos. Al analizar del ítem objetivo mostró que el 58,40% de los trabajadores considera que no existen objetivos bien definidos, en contraposición con el 41,60% de los trabajadores que considera que si existen objetivos bien definidos dentro del contexto laboral de la empresa. Este ítem obtuvo una puntuación media de 3 con un mínimo de 2 puntos y máximo de 5 puntos (tabla 2 y figura 6).



Figura 7. Porcentaje de trabajadores según opinión relacionada con la remuneración

Fuente: tabla 2

Por último, se muestra que el 81,68% de los trabajadores consideró que no existe un sistema de recompensa establecido en la empresa, mientras que el 18,32% consideró que si existe un sistema de recompensas en la EP EMAPAR. La puntuación media alcanzada de este ítem fue de 2 puntos con un mínimo de 2 puntos y máximo de 3 puntos (tabla 2 y figura 7).

Tabla 3. Distribución de trabajadores según opinión relacionada con la actitud ante el trabajo

Ítems relacionados con la actitud ante el trabajo	Muestra total n=262 trabajadores			p
	Frecuencia	Por ciento	*Media (Max-Min)	
<b>Desafío</b>				
Actitud positiva	129	49,24	3	0,05
Actitud pasiva	95	36,26	(2-5)	0,064
Actitud negativa	38	14,50		0,085
<b>Cooperación</b>				
Existe sentido de cooperación	156	59,54	3	----
No existe sentido de cooperación	106	40,46	(1-4)	----
<b>Responsabilidad</b>				
Presencia de autonomía para la toma de decisiones	79	30,15	2	----
Ausencia de autonomía para la toma de decisiones	183	69,85	(1-4)	----
<b>Identidad</b>				
Presencia de sentido de identidad	91	34,73	2	----
Ausencia de sentido de identidad	161	65,27	(2-4)	----

Fuente: cuestionario de investigación \*Max: máximo Min: mínimo \*\*p≤0,05

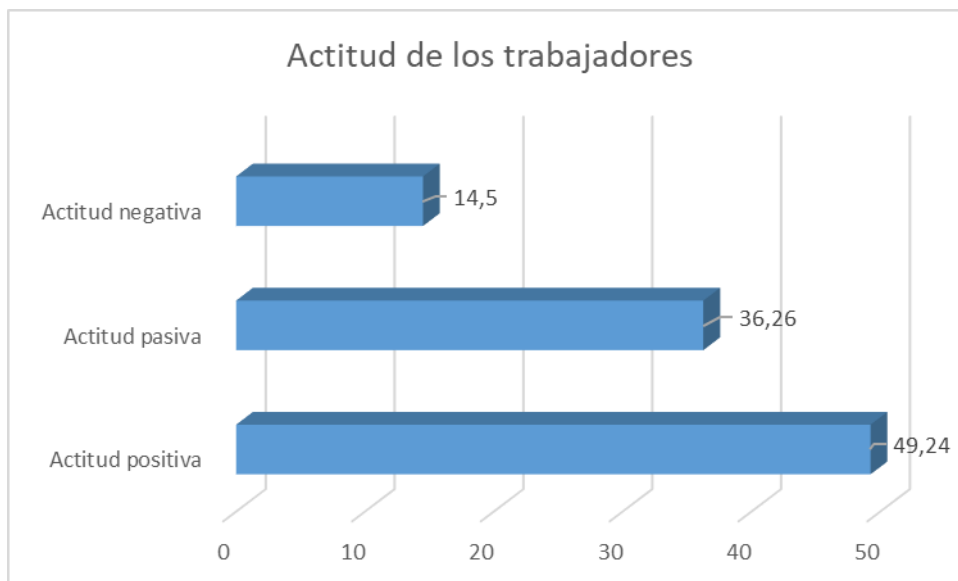


Figura 8. Porcentaje de trabajadores según opinión relacionada con la actitud

Fuente: tabla 3

El análisis del clima organizacional, relacionado con la actitud ante el trabajo, identificó como dato estadísticamente significativo que el 49,24% de los trabajadores se considera con una actitud positiva ante el trabajo. El 36,26% se consideró con una actitud pasiva y el 14,50% con una actitud negativa (tabla 3 y figura 8).

Un dato que no aparece en tablas ni gráficos fueron las causas identificadas como factores que generan una actitud negativa de los trabajadores; en este sentido se identificó que el 68,42% de estos trabajadores identificó el tema remuneración como causa principal para ese tipo de actitud; el 26,32% consideró la actitud de los directivos como principal causa y el 5,26% refirió otras causas.

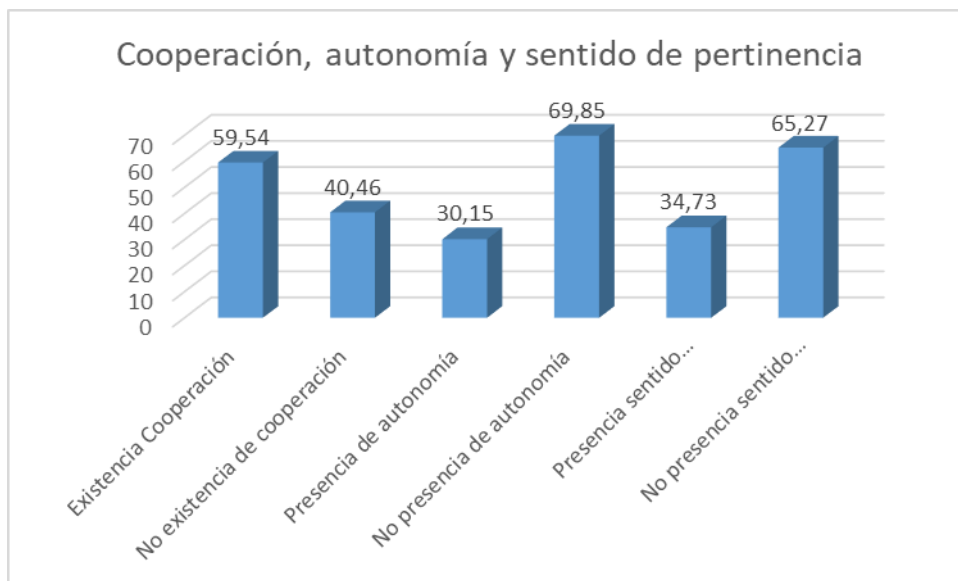


Figura 9. Porcentaje de trabajadores según opinión relacionada con la actitud

Fuente: tabla 3

Existió un predominio de trabajadores que consideraron, en el momento de realizar la investigación, que existió sentido de cooperación entre los trabajadores (59,54%), mientras que el 40,46% consideró que no existía sentido de cooperación entre los trabajadores. El ítem alcanzó una puntuación media de 3 puntos con un máximo de 4 puntos y valor mínimo de 1 punto (tabla 3 y figura 9).

La autonomía para la toma de decisiones fue otro de los elementos estudiados; en este sentido el 69,85% de los trabajadores consideró no poseer autonomía para la toma de decisiones; este ítem alcanzó una puntuación media de 2 puntos con un mínimo de 1 punto y máximo de 4 puntos. El 65,27% de los trabajadores opinó no considerar la existencia de un sentido de pertenencia hacia la entidad; el restante 34,73% opinó de forma contraria. La puntuación media del ítem fue de 2 puntos con un máximo de 4 puntos y un mínimo de 2 puntos (tabla 3 y figura 9).

Tabla 4. Distribución de trabajadores según opinión relacionada con el relacionamiento entre los trabajadores.

Ítems de relacionamiento	Muestra total n=262 trabajadores		
	Frecuencia	Por ciento	*Media (Max-Min)
<b>Relaciones</b>			
Relaciones entre trabajadores adecuada	111	42,37	3
Relaciones entre trabajadores inadecuada	151	57,63	(2-5)
Relaciones con directivos adecuada	119	45,52	3
Relaciones con directivos inadecuada	143	54,58	(2-4)
<b>Desarrollo</b>			
Existe sensación de autorrealización	162	61,83	4
No existe sensación de autorrealización	100	38,17	(1-5)
<b>Comunicación</b>			
Comunicación efectiva	71	27,10	2
Comunicación inefectiva	191	72,90	(1-4)
<b>Conflictos</b>			
Adecuado manejo de conflictos	148	56,49	
Inadecuado manejo de conflictos	114	43,51	3
			(2-5)

Fuente: cuestionario de investigación \*Max: máximo Min: mínimo

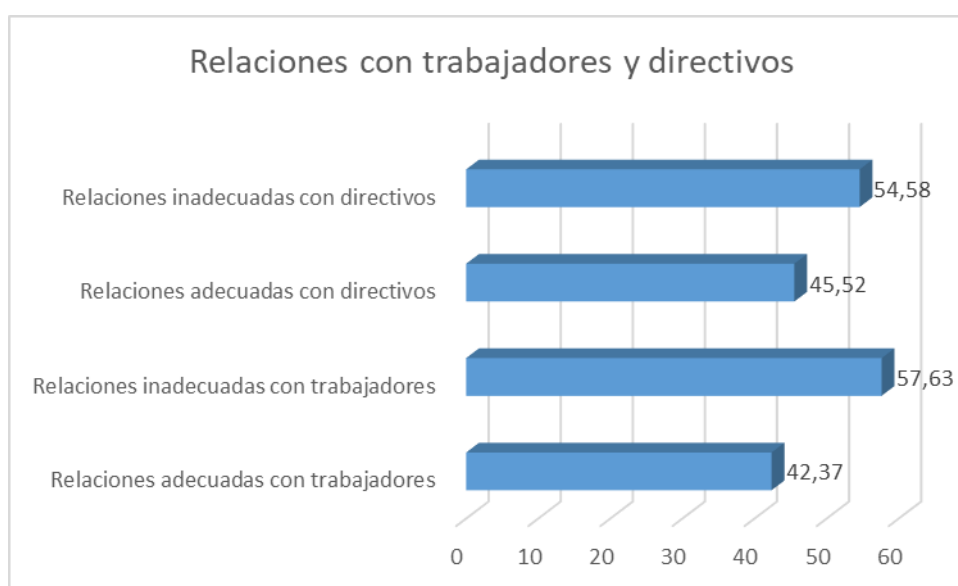


Figura 10. Porcentaje de trabajadores según opinión relacionada con la actitud

Fuente: tabla 4

Los resultados obtenidos al analizar la variable clima organizacional, en su subvariable relacionamiento se muestran en la tabla 4 y figuras 10 y 11. Se observa que existe predominio de trabajadores que consideran inadecuada la relaciones entre trabajadores (57,63%) y con los directivos (54,58%) (tabla 4 y figura 10).



Figura 11. Porcentaje de trabajadores según opinión relacionada con la actitud

Fuente: tabla 4

El 61,83% de los trabajadores consideró que se sienten autorrealizados con la labor que realizan, en comparación con el 38,17 que opinaron no sentirse autorrealizados, lo que pudiera condicionar malestar en los trabajadores. La puntuación media de este ítem fue de 2 puntos con un máximo de 4 puntos y mínimo de 1 punto (tabla 4, figura 11).

La comunicación entre trabajadores fue considerada como inefectiva por el 72,90% de los encuestados, solo el 27,10% de los trabajadores opinó que la comunicación era efectiva. La puntuación media alcanzada fue de 2 puntos (máximo 4 puntos y mínimo 1 punto) (tabla 4 y figura 11). También, se estudió la opinión de las personas en torno a lo adecuado o no del manejo de conflictos existentes en la empresa EP EMAPAR. Los resultados indican que el 56,49% de los trabajadores consideran que es adecuada la forma de solucionar los conflictos internos y el 43,51% opina diferente. La media de puntuación de este ítem fue de 3 puntos con un valor máximo de 5 puntos y mínimo de 1 punto (tabla 4, figura 11).

*Tabla 5. Distribución de trabajadores según opinión relacionada con las características de la gestión*

Ítems relacionados con las características de la gestión	Muestra total n=262 trabajadores	
	Frecuencia	Por ciento
<b>Orientación a los resultados</b>		
Si	201	76,72
No	61	23,28
<b>Orientación a las personas</b>		
Si	119	45,42
No	143	54,58
<b>Orientación a los equipos</b>		
Si	89	33,97
No	173	66,03

Fuente: cuestionario de investigación

La tabla 5 muestran los resultados obtenidos en relación con la opinión de los trabajadores relacionada con la orientación de los resultados dentro de las características de la gestión de la EP EMAPAR. Se observa que el 76,72% de los trabajadores considera que la gestión si se encuentra orientada hacia los resultados; además el 45,42% también, considera que se orienta hacia las personas y solo el 33,97% considera que existe una orientación de los resultados de la gestión hacia los equipos de trabajo.

Tabla 6. Distribución de trabajadores según opinión relacionada con la dinámica organizacional

Ítems relacionados con la dinámica organizacional	Muestra total n=262 trabajadores			
	Frecuencia	Por ciento	*Media (Min y Max)	**p
<b>Dinamismo</b>				
Bajo	46	17,56	3	0,082
Medio	127	48,47	(2-5)	0,051
Alto	89	33,97		0,066
<b>Estabilidad</b>				
Existe estabilidad laboral	45	17,18	2	----
No existe estabilidad laboral	217	82,82	(1-3)	----
<b>Innovación</b>				
Se estimula la innovación	57	21,76	2	----
No se estimula la innovación	205	78,24	(1-2)	----
<b>Atención a los detalles</b>				
Exigencia baja	88	33,59	3	0,067
Exigencia media	109	41,60	(1-5)	0,059
Exigencia alta	65	24,81		0,075

Fuente: cuestionario de investigación \*Max: máximo Min: mínimo \*\*p≤0,05

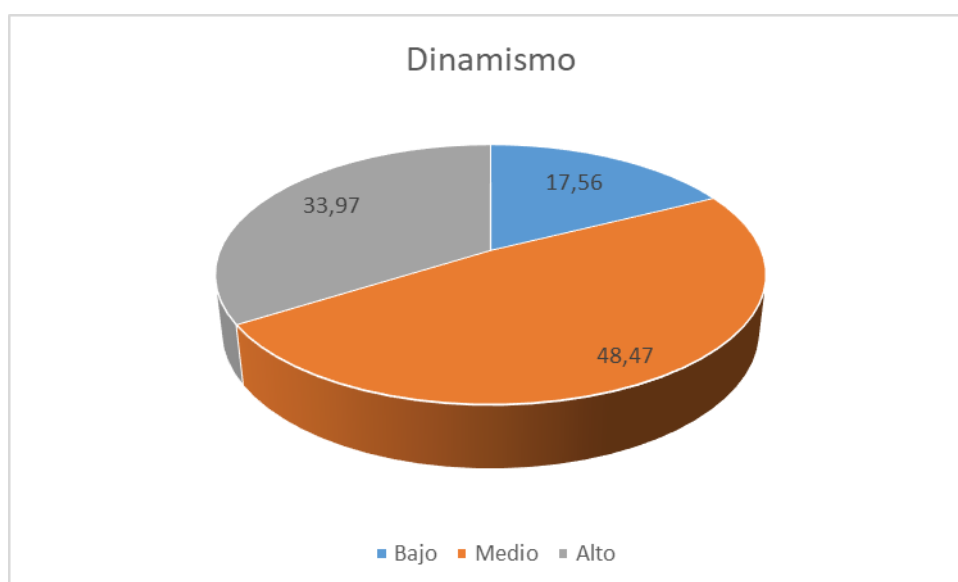


Figura 12. Porcentaje de trabajadores según opinión relacionada con la actitud

Fuente: tabla 6

El análisis del dinamismo de los trabajadores mostró un predominio de nivel medio (48,47%), seguido de trabajadores que se consideraron en un nivel alto (33,97%) y por último los trabajadores con nivel de dinamismo bajo (17,56%). Ninguno de los resultados obtenidos fue estadísticamente significativo y la media alcanzada del ítem fue de 3 puntos con un valor máximo de 5 puntos y mínimo de 2 puntos (tabla 6, figura 12).

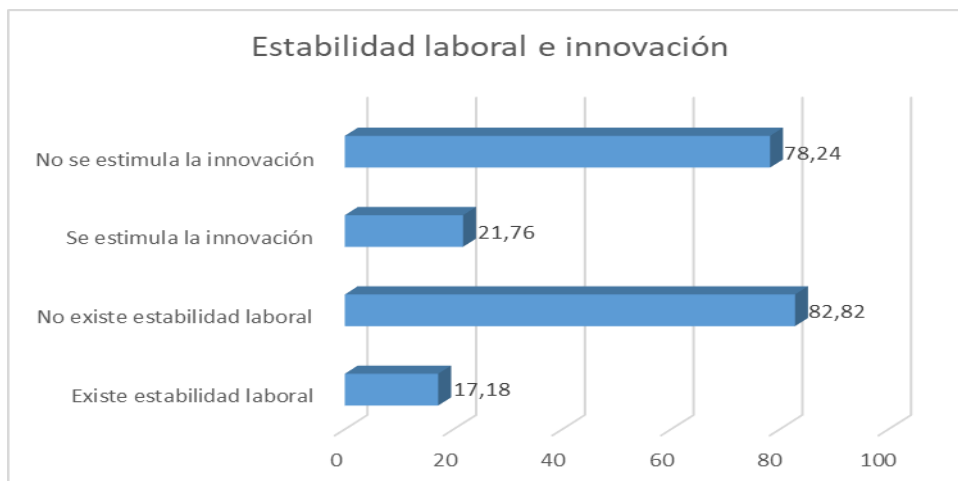


Figura 13. Porcentaje de trabajadores según opinión relacionada con la actitud

Fuente: tabla 6

La inestabilidad laboral quedó definida por el 82,82% de la opinión de los trabajadores, mientras que el 17,18% consideró tener estabilidad laboral; se alcanzó una media de 2 puntos con un valor máximo de 3 puntos y mínimo de 1 punto (tabla 6, figura 13). Solo el 21,76% de los trabajadores consideró que se estimula innovación dentro de la empresa, el restante 78,24% (205 empleados) considera que no se estimula la innovación. La media de puntuación fue de solo dos puntos con valor mínimo de 1 punto y máximo de 2 puntos (tabla 6, figura 13).

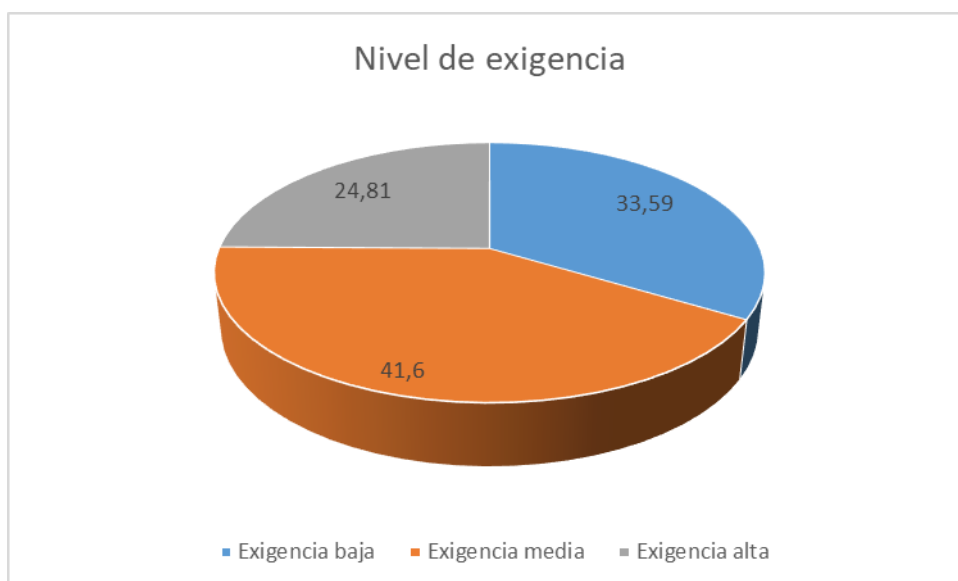


Figura 14. Porcentaje de trabajadores según opinión relacionada con la actitud

Fuente: tabla 6

El último elemento analizado de la dinámica organizacional fue la atención a los detalles; en este sentido se obtuvo un predominio de empelados que consideran que el nivel de exigencia es medio (41,60%), le siguieron los trabajadores que consideran que en la EP EMAPAR existe un nivel de exigencia bajo (33,59%) y solo el 24,81% consideró que existía un nivel elevado de exigencia. Este ítem alcanzó una puntuación media de 3 puntos y fue el que mayor rango de respuestas alcanzo con un valor mínimo de 1 punto y máximo de 5 puntos. Ninguno de los datos obtenidos aportó significación estadística (tabla 6, figura 14).

Por último, es importante destacar algunos de los elementos obtenidos, a modo de resultados, de la encuesta realizada al señor gerente de EP EMAPAR. En este sentido cabe resaltar que la entrevista estuvo orientada hacia algunos elementos medulares relacionados con el clima laboral. Se determinó que la gerencia se encuentra identificada con la necesidad de mejorar el clima laboral como alternativa a mejorar los resultados empresariales.

Reconoció la existencia de deficiencias estructurales y organizativas que limitan la consecución de un adecuado clima organizacional basada en una adecuada gestión empresarial. Se expuso la presencia de limitaciones en cuanto al trabajo en equipo, a la comunicación y relaciones laborales entre trabajadores y entre trabajadores y directivos y en cuanto a la gestión de la empresa en pos de lograr la satisfacción y la superación personal y profesional de los trabajadores.

Se Conoce que al ser una empresa pública es casi imposible otorgar incentivos económicos a los trabajadores, aunque reconoció que se hizo algunas gestiones en este sentido. Sin embargo, reconoció que aún queda mucho por trabajar en relación al reconocimiento social, a la participación de los trabajadores en la toma de decisiones en lograr de ellos un mayor esfuerzo para cumplir los objetivos de la empresa.

### **3.2. Diagnóstico**

El clima laboral ha sido reportado por varios autores como un elemento determinante no solo en la consecución de los objetivos productivos; sino también, en el crecimiento y desarrollo empresarial. Se describe que si existe un clima laboral adecuado fluyen de manera más efectiva las distintas acciones a desempeñar

(Montoya-Cáceres, et al, 2017). Un elemento importante del diagnóstico del clima laboral es identificar los puntos positivos y negativos tanto a nivel del clima como de la cultura organizacional.

### **3.2.1 Clima laboral**

#### **3.2.1.1 Puntos positivos que se mantiene y/o mejorar**

- a) Actitud: un elemento positivo a destacar es el predominio de trabajadores con actitud positiva ante el trabajo. La actitud positiva ha sido señalada por distintos autores como la principal razón subjetivo para el crecimiento y desarrollo de las empresas (Brito-Carrillo, Pitre-Redondo, & Cardona-Arbeláez, 2020).

Corresponde ahora a la dirección administrativa de la EP EMAPAR trazar las estrategias para mantener la actitud positiva de los trabajadores; esta es el principal motor para el cumplimiento de las metas y objetivos de trabajo.

- b) Cooperación: la cooperación entre trabajadores es fundamental para mejorar la comunicación y es considerada por Bustamante Ubilla y colaboradores como un elemento eficaz para solucionar determinadas situaciones que se presentan de forma irregular en el quehacer diario de las empresas. En el caso de la EP EMAPAR mantener una adecuada cooperación entre el personal es vital para solucionar situaciones emergentes que se presentan. Es importante lograr que la cooperación entre el personal constituya una herramienta factible a aplicar en caso de ausencias inesperadas o de presentación inesperada de situaciones que demandan una cooperación entre los trabajadores.
- c) Autorrealización: el sentimiento de autorrealización fue uno de los elementos positivos que predominaron entre los resultados obtenidos de la investigación. Mantener una autorrealización elevada se basa en el condicionamiento del cumplimiento de las expectativas de los trabajadores.
- d) Manejo de conflictos: los conflictos laborales son frecuentes situaciones desagradables que se presentan en el entorno laboral y que condicionan desacuerdos entre el personal de la empresa. La forma de enfrentar, manejar y solucionar los conflictos laborales demanda de los directivos preparación y solidez de conocimiento sobre las posibles situaciones que se presentan en el contexto empresarial. Mantener un adecuado manejo de

conflictos garantiza la confianza de los trabajadores en el accionar justo de los directivos (Segredo Pérez, et al, 2017).

En la EP EMAPAR los directivos muestran una buena tolerancia con las opiniones divergentes de los empleados y directivos que condiciones conflictos laborales; por otro lado, los servidores muestran buena disposición para solucionar, de la mejor manera, sus diferencias.

### **3.2.1.2 Puntos negativos en, los cuales, la EP EMAPAR trabajarían para mejorar**

- a) Estructura: en la EP EMAPAR existen una serie de reglamentos, normas y directrices que determinan los tramites y procedimientos a desarrollar. Estos a su vez, por lo complejo de su interpretación dificultad la fluidez de los tramites, por lo que se considera que la empresa tiene una estructura burocrática.

Las empresas del sector público en Ecuador mantienen este tipo de estructura que minimiza la fluidez de la gestión empresarial y también, de los trámites que realiza la población. Se considera una empresa que tiene una implicación elevada en la vida diaria de los ecuatorianos y que mantiene un nivel de respuesta eficiente ante reclamos y necesidades, se innovaría en las normativas establecidas para mejorar la eficacia y rapidez de la respuesta a las solicitudes y de esa manera aumentar la satisfacción de los clientes en base a los requerimientos necesarios. Este proceso se realizaría sin incumplir los requerimientos técnicos, administrativos y legales que dictan el funcionamiento de la empresa.

Múltiples son los factores que condicionan este tipo de situación. El primero de ellos se centra en los basamentos legales establecidos por el sector público y que son difíciles de solucionar en este contexto; sin embargo, existen otros factores como la autorrealización, la comunicación, las relaciones entre trabajadores, con directivos, la autonomía y la identidad que son analizadas y fortalecidas en el contexto de investigación.

Desde el punto de vista de estructura física, también, existen dificultades, la sede de la EP EMAPAR se encuentra situada en una zona poco conocidas de la ciudad, de difícil acceso y la estructura física es inadecuada que limita

el flujo correcto de las personas que logran llegar. Ante esta situación la empresa ha implementado el uso de canales informáticos no solo centrados en brindar información, sino también, con la finalidad de brindar servicios y facilitar la gestión de cobro de los clientes.

La estructura de las empresas, tanto desde el punto de vista estructural, como de sus procedimientos, constituye un factor fundamental en el funcionamiento empresarial, donde entorpece o favorece el desarrollo de los procesos (Díaz Pincheira, & Carrasco Garcés, 2018).

- b) Remuneración: a pesar de que el pago de salarios y de beneficios sociales se realiza generalmente de forma puntual y que las remuneraciones se encuentran definidas en los tarifarios de cada puesto de trabajo; existen trabajadores que se encuentran empleados en puestos inferiores a su nivel académico.

Esta situación genera insatisfacción en los trabajadores y es el principal motivo de insatisfacción con relación a la remuneración. Se tiene un seguimiento sistemático de los puestos de trabajo y su relación con el perfil educacional de los trabajadores que ocupan dicho puesto de trabajo.

Según Reyes Hernández y Moros Fernández, las remuneraciones son uno de los elementos que generan mayor o menor grado de satisfacción y comprometimiento de los trabajadores con la empresa. Si la remuneración es adecuada en cantidad y tiempo los trabajadores se sienten comprometidos con la empresa lo que gestiona un mayor rendimiento laboral.

- c) Definición de metas: se encuentran definidas las metas de la empresa; sin embargo, para lograr mejorar la autonomía y la identidad se trabajaría en determinar las metas inherentes a cada puesto o responsabilidad laboral. De esta forma el trabajador conocerá cuales son las metas que cumplirían y a partir de estas implementar acciones para cumplirlas. Las metas empresariales son reconocidas por autores como Reyes Hernández y Moros Fernández (2019) como un factor motivacional para fortalecer el comprometimiento, la motivación y la actitud de los trabajadores.
- d) Definición de objetivos: al igual que en las metas, definir objetivos por cada puesto de trabajo constituye una ventaja desde el punto de vista de

planificación y organización laboral. Permite al trabajador conocer cuáles son sus resultados a alcanzar y a partir de ellos establecer e implementar acciones y medidas que permitan cumplir con los mismos. Al igual que las metas, los objetivos son considerados un plus motivacional para mejorar el rendimiento de los trabajadores (Salazar-Estrada, et al, 2009).

- e) Recompensas: según la opinión de los trabajadores no existen recompensas en el accionar de la empresa con relación a la excelencia del trabajo realizado y que esta situación condiciona cierta relajación en los trabajadores, los cuales, no se verían motivados a realizar su mayor esfuerzo para cumplir los objetivos y metas de trabajo.

La empresa implementaría un sistema de recompensa a nivel individual para los trabajadores que destaquen en el cumplimiento de sus objetivos y metas laborales.

Este sistema de recompensas motiva a los trabajadores a consolidar sus acciones en pos de recibir la remuneración, lo que estimula una conducta beneficiosa para la empresa.

En la actualidad el sistema de recompensas establece, se encuentra determinado en el artículo 112 del de la Ley Orgánica del Servicio Público y 272 de su reglamento general. Es necesario que la empresa estudie los requisitos necesarios para implementar el sistema de recompensas y, de ser factible, oficialice su implementación.

En otras investigaciones realizadas en Ecuador relacionadas con el clima y la cultura organizacional, autores como Luna-Montesdeoca y otros (2019) señalan las recompensas como un factor determinante en estimular el rendimiento de los trabajadores y en propiciar el cumplimiento de los objetivos y metas empresariales basados en la eficiencia de los procesos productivos de la empresa.

- f) Autonomía: la autonomía para la toma de decisiones también, fue otro de los elementos deficientes según la opinión de los trabajadores. La propia estructura burocrática con que cuenta la EP EMAPAR favorece la no presencia de autonomía en la toma de decisiones de los trabajadores; esta situación a su vez genera mayor dilatación de los procesos y trámites.

Propiciar una adecuada autonomía demanda de definir objetivos, metas de trabajo y estimular la estabilidad laboral y las recompensas (Mamani-Martinez, 2019). Para lograr una adecuada autonomía se necesita que los directivos y subordinados, a todos los niveles conozcan a profundidad la función a desempeñar y las acciones a implementar para cumplir con las mismas

- g) Identidad: el sentido de identidad fue otro de los puntos débiles identificados. Si no existe estabilidad laboral, no hay satisfacción con la remuneración, no se conocen los objetivos ni metas y no existe sistema de recompensas es difícil lograr desarrollar el sentimiento de identidad en los trabajadores. Para estimular el sentido de identidad es necesario que los trabajadores tengan motivos para identificarse con la empresa y con la función que desempeñan dentro de ella.

Lograr una adecuada identidad de los trabajadores se basa en dos elementos fundamentales; el primero de ellos estará determinado por que los trabajadores conozcan la misión y visión de la empresa y el segundo elemento estará determinado en mayor o menor medida en la forma en que los objetivos personales de los empleados se alineen con los objetivos empresariales.

- h) Relacionamiento: uno de los elementos fundamentales para mejorar el clima organizacional es el relacionamiento entre trabajadores y con los directivos. Los resultados de este estudio mostraron un predominio de trabajadores que opinan que el relacionamiento en la EP EMAPAR no es el adecuado. Una posible explicación a este fenómeno está determinada por otros factores como es la pérdida de autonomía y los problemas comunicacionales.

La dirección administrativa implementaría acciones encaminadas a mejorar el relacionamiento entre los trabajadores y directivos. Dentro de las principales acciones a implementar destacan actividades deportivas, culturales y otras de esparcimiento que fomente la integración entre el personal de la empresa.

Existen distintas investigaciones que evidencian la importancia de mantener un adecuado relacionamiento entre trabajadores y directivos (Mamani-Martinez, 2019). En este sentido Meza, Morgan, y Díaz (2019) señalan que

el relacionamiento es uno de los factores determinantes en lograr una adecuada dinámica empresarial que facilite cumplir objetivos de trabajos y garantizar el crecimiento empresarial.

- i) Comunicación: la comunicación fue otro de los elementos negativos identificados en las investigaciones; existió predominio de trabajadores que consideraron que la comunicación, de forma general, dentro de la empresa no era efectiva. La comunicación es reportada por Sotelo Asef, y Figueroa González (2019) como un elemento fundamental en el cumplimiento de las acciones empresariales; con una adecuada comunicación entre trabajadores y de estos últimos con los directivos, identifica condiciones o factores que afecten el correcto funcionamiento de la empresa; a su vez permite definir acciones para solucionar las deficiencias detectadas.

Algunos elementos necesarios para lograr una comunicación efectiva incluyen la franqueza, evitar los rumores y expresar opiniones de forma abierta y espontánea. Corresponde entonces a los directivos de la EP EMAPAR identificar, en primer lugar, las deficiencias comunicacionales existentes, y a partir de esto trazar las estrategias, basadas en acciones concretas, que permitan lograr una comunicación efectiva.

### **3.2.2 Cultura Organizacional**

#### **3.2.2.1 Puntos positivos que se mantienen y/o mejorar**

- a) Orientación resultados: la institución se encuentra orientada hacia la obtención de resultados. Los administrativos orientan la gestión empresarial al cumplimiento de los objetivos basados en la misión y visión de la empresa, exigen a los empleados el logro de resultados a pesar de los procedimientos y normativas establecidas propias de una entidad pública.
- b) Orientación a las personas: la institución se enfoca en no afectar los beneficios de los trabajadores en la toma de decisiones. Los y las usuarios se sienten respaldados de institucionalmente por los directivos, los cuales, se identifican con las necesidades y aspiraciones de los trabajadores.
- c) Dinamismo: el dinamismo fue un elemento positivo identificado. La empresa es dinámica porque se exige excelencia, resultados y oportunidades desde los niveles directivos. Mantener una dinámica adecuada facilita la realización

de procesos y procedimientos dentro del funcionamiento empresarial. Un nivel de dinamismo adecuado permite elevar la satisfacción tanto de los usuarios como de los prestadores

- d) Exigencia: en la empresa los trabajadores consideran que existe un nivel de exigencia adecuado. Los directivos exigen un trabajo de calidad para lograr resultados satisfactorios en la gestión empresarial basado en la misión y visión institucional. La exigencia se hace partícipe a todos los miembros de la empresa y demanda conocimiento y ejemplo de los directivos institucionales.

### **3.2.2.2 Puntos negativos en, los cuales, se trabajaría para mejorar**

- a) Orientación a equipos: la empresa potencializaría el trabajo en equipo como forma participativa de trabajo desde el nivel directivo. El trabajo en equipo posibilita enfrentar situaciones difíciles con el auspicio de todos. Los prestadores de la empresa confían en que el esfuerzo colectivo y el buen juicio de los demás constituyen una alternativa viable para enfrentar y solucionar las situaciones que se presenten.
- b) Estabilidad laboral: es uno de los puntos negativos identificados relacionados con la cultura organizacional. La EP EMAPAR no ofrece estabilidad laboral a los empleados, la mayoría de ellos se encuentran bajo la modalidad de contratos ocasionales, el cual, no garantiza una adecuada estabilidad laboral. Es importante señalar que, según la opinión de los trabajadores, si se reconoce la experiencia laboral. Corresponde ahora a los directivos empresariales buscar la forma de mantener la estabilidad laboral de los trabajadores.
- c) Innovación: existe limitación para que los trabajadores apliquen innovaciones que permitan cumplir las actividades laborales planificadas. Adicionalmente se profundiza la valoración de las iniciativas implementadas por los trabajadores para desempeñar adecuadamente las funciones inherentes a su puesto y responsabilidades laborales.

### 3.3. Propuesta



## **PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO - RIOBAMBA.**

**Autor**

**WILSON OSWALDO SAMANIEGO CASTELO**

Riobamba, 2021

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Introducción.....	69
Objetivos.....	69
Propuesta de mejora del Clima Laboral de la EP EMAPAR.....	71
Propuesta de fortalecimiento Cultura organizacional de la EP EMAPAR.....	78
Conclusiones.....	82
Recomendaciones.....	83

## **Introducción**

El mejoramiento del clima organizacional de una empresa es considerado como uno de los principales elementos a incorporar dentro de la gestión empresarial (Charry Condor, 2018). Distintos autores consideran que los resultados, el crecimiento y el desarrollo empresarial dependen en gran medida del clima organizacional (Segredo Pérez, 2011).

La presente propuesta se basa en los resultados del estudio del clima organizacional en la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de la ciudad de Riobamba (EP EMAPAR), la cual, tuvo como objetivo, mediante la observación dirigida, aplicación de cuestionarios y realización de entrevistas identificar los puntos positivos y negativos del clima y cultura laboral de la empresa para desarrollar una propuesta de medidas encaminadas a mejorar el clima organizacional.

El presente documento es una propuesta que incluye una serie de acciones que a juicio del equipo de investigación implementa para mejorar aspectos dinámicos y fundamentales que conduzcan al perfeccionamiento empresarial como única vía posible para obtener la satisfacción de usuarios y prestadores.

Corresponde ahora el análisis, socialización, implementación y monitoreo de las acciones a los directivos de EP EMAPAR para mejorar el servicio de la entidad y consolidarse como una empresa líder del sector público en la ciudad, la provincia y el país.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

- Proponer un plan de medidas a implementar en la EP EMAPAR con la finalidad de mejorar el clima organizacional de la empresa basado en el mejoramiento del clima laboral y la cultura organizacional.

**Objetivo específico**

1. Identificar los puntos positivos y negativos del clima laboral y la cultura organizacional de la EP EMAPAR.
2. Proponer las medidas encaminadas a mejorar el clima laboral de la EP EMAPAR.
3. Proponer las medidas encaminadas a fortalecer la cultura organizacional de la EP EMAPAR.

### **Propuesta de mejora del clima laboral de la EP EMAPAR**

Se tiene en cuenta los resultados de la observación realizada, así como de las encuestas y cuestionarios aplicados en relación con el clima laboral se proponen las siguientes acciones a desarrollar. El análisis general muestra que el clima laboral de la EP EMAPAR no es totalmente adecuado, por lo que existe una serie de aspectos con posibilidades de mejora.

La propuesta está orientada hacia el mejoramiento de los aspectos positivos encontrados y en superar los aspectos negativos que fueron identificados. Todas las acciones propuestas estarán sujetas a la revisión, modificación y aprobación del consejo directivo de la EP EMAPAR.

A continuación, se listan los aspectos identificados como positivos y negativos en el estudio del clima laboral, aunque resulta importante señalar que se consideró necesario plantear acciones en cada uno de los aspectos, independientemente del resultado obtenido después del análisis de la información recopilada.

#### Aspectos positivos

- a) Actitud
- b) Cooperación
- c) Autorrealización
- d) Manejo de conflictos

#### Aspectos negativos

- a) Estructura
- b) Remuneración
- c) Definición de metas
- d) Definición de objetivos
- e) Recompensas
- f) Autonomía
- g) Identidad

- h) Relacionamiento
- i) Comunicación

**Tabla 1.- Propuesta de mejora del clima laboral de la EP EMAPAR**

<b>Factores</b>	<b>Acciones de mejora</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Control</b>
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar un sistema de gestión de procesos</li> <li>Describir todos los procesos que se desarrollan en la empresa</li> <li>Elaborar un manual de procesos</li> <li>Evaluar sistemáticamente los procesos implantados</li> <li>Desarrollar un sistema de monitoreo de satisfacción de usuarios</li> </ul>	Mejorar la gestión empresarial mediante el aumento de la satisfacción de los usuarios debido a una disminución de los trámites burocráticos	<p>Dirección administrativa</p> <p>Dirección de administración del talento humano</p>	<p>Manual de procesos</p> <p>Expertos en procesos</p> <p>Programa informático</p> <p>Instrumento de seguimiento</p> <p>Programa informático</p>	Anual
Recompensa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar un plan de beneficios e incentivos en forma de recompensas acorde a los establecido en la ley</li> </ul>	Recompensar a los trabajadores destacados según lo establecido en la ley	Dirección de administración del talento humano	Recursos económicos Certificados Diplomas	Semestral
Remuneración	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agilizar el proceso de pago de horas extras</li> <li>Analizar la correspondencia entre el nivel educacional de los trabajadores y los requisitos del puesto de trabajo</li> </ul>	Mejorar la satisfacción de los trabajadores en relación a la remuneración percibida	<p>Unidad financiera</p> <p>Dirección de administración del talento humano</p>	Documentos habilitantes	Mensual
Estándares	<ul style="list-style-type: none"> <li>Socializar las metas y objetivos de trabajo de cada uno de los puestos de trabajo y funciones a desarrollar</li> <li>Informar, en el momento de firma del contrato, los objetivos y metas de trabajo de cada puesto laboral</li> <li>Monitorear el cumplimiento de los objetivos y metas de los trabajadores</li> </ul>	Lograr una mejora continua mediante la sistematización del cumplimiento de objetivos y metas de trabajo	<p>Dirección administrativa</p> <p>Dirección de administración del talento humano</p>	<p>Sistema informático</p> <p>Instrumento de seguimiento y monitoreo</p>	<p>Permanente</p> <p>Permanente</p> <p>Semestral</p>
Cooperación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la comunicación interna de los trabajadores</li> <li>Distribuir de forma equitativas las tareas y cargas laborales</li> <li>Fortalecer las habilidades de liderazgo en los directivos y trabajadores</li> </ul>	Mejorar el trabajo en equipo elimina errores resultantes de prácticas inadecuadas	Directores o responsables de cada unidad o departamento	<p>Local para reuniones</p> <p>Material de oficina</p>	Permanente

Identidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un adecuado proceso de inducción a los trabajadores de nuevo ingreso</li> <li>Reforzar los elementos de identidad institucional de los trabajadores a partir de los resultados empresariales</li> </ul>	Mejorar la identidad de la EP EMAPAR	Dirección de administración del talento humano	Material de oficina	Permanente
Relacionamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar actividades recreativas, deportivas y sociales que permitan mejorar las relaciones interpersonales entre los trabajadores y con los directivos</li> </ul>	Mejorar el relacionamiento entre trabajadores y directivos	Dirección administrativa	Recursos varios, según actividad planificada	Permanente
Autonomía	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidar el conocimiento de metas y objetivos de trabajo que permitan la autonomía en la toma de decisiones</li> <li>Socializar los procesos que se desarrollan en la empresa</li> </ul>	Mejorar la autonomía en la toma de decisiones de los trabajadores y directivos	Dirección administrativa Dirección de administración del talento humano	Manual de procesos Manual de metas y objetivos	Permanente
Actitud	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incentivar a los trabajadores a mantener una actitud positiva mediante la motivación y el uso de incentivos y recompensas</li> </ul>	Mantener una actitud positiva en los trabajadores de la empresa	Jefes de departamentos, áreas y secciones	Materiales varios	Permanente
Manejo conflictos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar y socializar el reglamento interno de la empresa a los trabajadores</li> <li>Elaborar y socializar el Código de Ética de la empresa</li> <li>Fortalecer los mecanismos institucionales para la solución de conflictos</li> <li>Socializar los resultados de la solución de conflictos con los trabajadores</li> </ul>	Mantener un nivel bajo de presencia de conflictos, así como la aceptación de los trabajadores en la solución de los mismos	Dirección administrativa Dirección de administración del talento humano	Reglamento interno Código de Ética	Permanente
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitar a todos los trabajadores en temas relacionados con la comunicación efectiva</li> <li>Estimular la comunicación efectiva entre trabajadores y directivos</li> </ul>	Lograr elevados estándares de comunicación efectiva entre trabajadores y	Dirección administrativa Dirección de administración del talento humano	Material didáctico y material de oficina	Semestral Permanente Un mes

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diseñar un mural informativo para dar a conocer noticias y novedades relacionadas con el ámbito empresarial</li></ul>	directivos de la EM EMAPAR			
--	---	-------------------------------	--	--	--

**Propuesta de fortalecimiento cultura organizacional de la EP EMAPAR.**

Se define la cultura organizacional como el conjunto de creencias, valores, significados y características por, las cuales, una organización se rige (García Navarro, 2017). La siguiente propuesta incluye una serie de acciones encaminadas a mantener elementos positivos y mejorar aquellos que fueron identificados como negativos.

Los elementos identificados como positivos y que se mantienen y mejorar son:

- a) Orientación resultados
- b) Orientación a las personas
- c) Dinamismo
- d) Exigencia

Los elementos identificados como negativos y en, los cuales, se trabajarían intensamente para mejorarlos son:

- a) Orientación a equipos
- b) Estabilidad laboral
- c) Innovación

**Tabla 2.** Propuesta de fortalecimiento cultura organizacional de la EP EMAPAR.

<b>Factores</b>	<b>Acciones de mejora</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Control</b>
Estabilidad laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar concursos de Méritos y Oposición</li> </ul>	Mejorar la estabilidad laboral de los trabajadores	Dirección de administración del talento humano	Manual de procesos Partidas presupuestarias Manual de puestos institucionales	Un año
Orientación a resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir los distintos resultados a obtener en base a los procesos definidos</li> <li>Disminuir la carga burocrática para obtener resultados satisfactorios sin minimizar la calidad del servicio</li> </ul>	Mejorar la coordinación entre las distintas áreas de la empresa para mejorar los resultados empresariales	Dirección administrativa	Sala de reuniones Documentos Material de Oficina Proyectores Otros	Permanente
Orientación a las personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer un programa de detección de necesidades e insatisfacciones en los trabajadores</li> <li>Establecer horarios de atención a los prestadores para conocer las necesidades e insatisfacciones de los mismos</li> <li>Definir un programa de seguimiento a insatisfacciones de los trabajadores encaminados a monitorear la posible solución a las necesidades e insatisfacciones</li> </ul>	Mejorar la satisfacción de los trabajadores en relación a las necesidades e insatisfacciones que presentan	Dirección administrativa  Dirección de administración del talento humano Directores o responsables de cada unidad o departamento	Planes de acción, desarrollo e identificación de necesidades e insatisfacciones	Permanente
Orientación a los equipos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir un programa de capacitación orientada hacia el trabajo en equipos</li> <li>Fortalecer el trabajo en equipo y la solución de problemas basado en el trabajo colectivo</li> <li>Establecer grupos de trabajo en cada uno de los lineamientos empresariales.</li> </ul>	Potencializar el trabajo en equipos y multidisciplinario en las distintas áreas de la empresa	Dirección administrativa  Dirección de administración del talento humano	Material de capacitación	Tres meses  Permanente  Permanente
Dinamismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener los niveles de dinamismo existentes en la empresa</li> <li>Identificar las causas que influyen en la disminución del dinamismo de algunos trabajadores</li> </ul>	Propiciar una conducta adecuada y responsable para lograr cumplir las metas y objetivos	Directores o responsables de cada unidad o departamento	Certificados Reconocimientos Material de oficina	Semestral

		definidos para cada puesto de trabajo			
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer el trabajo innovativo en la empresa</li> <li>Delegar responsabilidades que promuevan la autodeterminación y la autonomía en los trabajadores</li> </ul>	Mejorar la innovación, autonomía y autodeterminación en los trabajadores y directivos de la empresa	Directores o responsables de cada unidad o departamento	Material de oficina Material de capacitación	Permanente
Atención a los detalles	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover la excelencia en la consecución de los objetivos y metas de trabajo</li> <li>Definir los estándares de evaluación en cada uno de los puestos de trabajo</li> </ul>	Lograr la excelencia en los resultados de las actividades empresariales aumenta la satisfacción de los clientes.	Dirección administrativa Directores o responsables de cada unidad o departamento	Recursos varios, según actividad planificada  Estándares de calidad	Permanente

## CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA

- Se identificaron los puntos positivos y negativos del clima laboral y la cultura organizacional de la EP EMAPAR mediante la aplicación de encuestas a trabajadores, directivos y entrevista al gerente de la empresa.
- Se proponen las medidas encaminadas a mejorar el clima laboral de la EP EMAPAR basadas en los puntos positivos y negativos identificados mediante la aplicación de encuestas a trabajadores, directivos y entrevista al gerente de la empresa.
- Proponer las medidas encaminadas a fortalecer la cultura organizacional de la EP EMAPAR basado en los puntos positivos y negativos identificados mediante la aplicación de encuestas a trabajadores, directivos y entrevista al gerente de la empresa.

## RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA

- Socializar la siguiente propuesta presentada con el consejo directivo de la EP EMAPAR y posteriormente con la totalidad de los trabajadores de la empresa para hacer público su contenido e informar sobre las medidas a implementar.
- Implementar la propuesta de mejora del clima organizacional en la EP EMAPAR basado en las acciones propuestas para mejorar el clima laboral y la cultura organizacional.
- Establecer un grupo de trabajo que se encargue de la implementación de la propuesta, así como de su fiscalización y monitoreo permanente.

## CONCLUSIONES

- Se identificaron los principales referentes bibliográficos nacionales e internacionales relacionados con el estudio del clima organizacional empresarial.
- El clima organizacional en la EP EMAPAR presenta dificultades tanto en el clima laboral como en la cultura organizacional, que fueron los dos principales elementos estudiados que determinan el clima organizacional de la empresa. Se identificaron como elementos negativos en el clima laboral los relacionados con la estructura, remuneración, definición de metas, definición de objetivos, recompensas, autonomía, identidad, relacionamiento y la comunicación. El análisis de la cultura organizacional identificó como elementos negativos los relacionados con la orientación a equipos, estabilidad laboral y la innovación
- Se entrega como propuesta a los directivos de la EP EMAPAR una propuesta de mejora del clima organizacional empresarial basado en los resultados de la presente investigación en la que se identificaron los elementos positivos y negativos de cada variable de investigación.

## RECOMENDACIONES

- Socializar la siguiente propuesta presentada con el consejo directivo de la EP EMAPAR y posteriormente con la totalidad de los trabajadores de la empresa para hacer público su contenido e informar sobre las medidas a implementar.
- Implementar la propuesta de mejora del clima organizacional en la EP EMAPAR basado en las acciones propuestas para mejorar el clima laboral y la cultura organizacional.
- Establecer un grupo de trabajo que se encargue de la implementación de la propuesta, así como de su fiscalización y monitoreo permanente.

## BIBLIOGRAFIA

- Arano-Chávez, R.M., Escudero-Macluf, J., & Delfín-Beltrán, L.A. (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las Escuelas de la Administración: una aproximación. [on line]. Recuperado en 26 de octubre de 2020, de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/02ca201601.pdf>
- Armijos, L., Campos, A., & Hidalgo, Y. (2020). Estudio del direccionamiento estratégico en el desarrollo organizacional en latinoamérica: una revisión de literatura (2009-2018). *Revista Economía y Negocios UTE*, 11( 1), 104-117. Recuperado en 25 de octubre de 2020, de <https://revistas.ute.edu.ec/index.php/economia-y-negocios/article/view/695>
- Asamblea Nacional Constituyente. (1998). Constitución de la Republica de Ecuador. Recuperado en 26 de octubre de 2020, de <http://www.anc.gov.ec/>
- Bernal-González, I., Pedraza-Melo, N.A., & Sánchez-Limón, M.L. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8-19. Recuperado en 26 de octubre de 2020, de DOI: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100141>
- Brito-Carrillo, C., Pitre-Redondo, R., & Cardona-Arbeláez, R. (2020). Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal en una Empresa de Servicio. *Revista Información Tecnológica*. 31(1), 141-148. Recuperado en 26 de octubre de 2020, de DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100141>
- Bustamante-Ubilla, M.A., Lapo-Maza, M.C., Tello-Sánchez, M., & Núñez-Lapo, M.A. (2018). Origen, desarrollo y evolución del constructo clima organizacional. *Revista Empresarial*, 46 12 -23. Recuperado en 26 de octubre de 2020, de DOI: <https://doi.org/10.23878/empr.v12i46.138>

- Cepeda Vasco, P.R. (2019). Diagnóstico de clima laboral y propuesta de un plan de Mejora para IMPRIMAX en el año 2019. Tesis de Grado. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito, Pichincha, Ecuador. Recuperado en 27 de octubre de 2020, de [www.puce.edu.ec](http://www.puce.edu.ec)
- Charry Condor, HO. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 25-34. Recuperado [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682018000100003&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003&lng=es&tlng=es)
- Chiang-Vega, M.M., Heredia-Gálvez, S., & Santamaría-Freire, E.J. (2017) .Clima organizacional y salud psicológica de los trabajadores: una dualidad organizacional. *Dimensión Empresarial*.15(1), 73-86. Recuperado en 26 de octubre de 2020, de DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v15i1.641>
- Chiavenato, I. (2009).Comportamiento organizacionalLa dinámica del éxito en las organizaciones.Segunda edición. México, D.F: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Congreso Nacional & Comisión de legislación y codificación. (2015). Código del Trabajo de Ecuador. Recuperado de <http://www.oas.org/>
- Dávila, D., Escobar, A.M., Mulett, L.K., & Uribe-Rodríguez, A.F. (2012). El clima organizacional en las empresas innovadoras del siglo XXI. *Revista Informes psicológicos*, 12 (2), 105-115. Recuperado en 26 de octubre de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo%3Fcodigo%3D5229726&ved=2ahUKE>
- Díaz Pincheira, F.J., & Carrasco Garcés, M.E. (2018). Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo. *Contaduría y administración*, 63(4). DOI: <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1142>

Enriquez-Bravo, M., & Calderón-Salazar, J. (2017). El clima laboral y la influencia en el desempeño docente. Caso de estudio Facultad de Ciencias ESPOCH. *Revista PODIUM*. Edición Especial, 131-143. Recuperado en 26 de octubre de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/506032&ved>

García Navarro, VA. (2017). Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional. *Revista Perspectivas*, (39), 75-102. Recuperado de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1994-37332017000100004&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332017000100004&lng=es&tlng=es)

Gómez-Santos, M.P., Vidal-Tovar, C.R., Ureña-Villamizar, Y., & Acevedo Peñaloza, C. (2018). Administración por valores: Estrategia de mejoramiento del clima organizacional en las empresas. *Revista Espacios*, 39(28),23. Recuperado en 26 de octubre de 2020, de <https://repositorio.udes.edu.co/handle/001/3311>

Ibarra-Bohorquez, S.J. (2016). Relación entre la cultura y clima organizacional con el desempeño de los trabajadores. Caso de estudio: registro de la propiedad del distrito Metropolitano de Quito. Tesis de Posgrado. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Pichincha, Ecuador. Recuperado de [www.bdigital.epn.edu.ec](http://www.bdigital.epn.edu.ec)

Iglesias-Armenteros, A., & Sánchez-García, Z. (2015). An Overview of the Organizational Climate. *Medisur*, 13(3),455-457. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727-897X2015000300002&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2015000300002&lng=es)

Jalka-Jalka, X., Sánchez-Briones, Y.A., & Plaza-Macías, N.M. (2020). Metodología para contribuir a la mejora del clima organizacional en una empresa de servicios de limpieza. *FIPCAEC*. Edición especial, 17(5), 60-82. Recuperado en 26 de octubre de 2020, de <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/185>

- Luna-Montesdeoca, O.Y., Ronald-Armendariz, C., & Andrade-Zamora, F. (2019). Cultura y clima organizacional en el desempeño laboral de empleados de los distritos costeros de educación en el Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 11 (5). Recuperado en 26 de octubre de 2020, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-6202019000500327](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-6202019000500327)
- Mamani-Martinez, O.W. (2019). Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores en la dirección regional agraria de la región Puno. *Revista de Investigaciones de la Escuela de posgrado*.8 (3) 1187-1194. Recuperado en 26 de octubre de 2020, de <http://revistas.unap.edu.pe/epg/index.php/investigaciones/article/view/1073>  
DOI: <http://dx.doi.org/10.26788/riepg.2019.3.137>
- Mena Méndez, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones pensamiento y gestión. *Pensamiento & gestión*. 46, 11-47. Recuperado en 26 de octubre de 2020, de DOI: <http://dx.doi.org/10.14482/pege.46.1203>
- Meza-Barajas, E. (2017). Analysis of gender perception between organizational climate and job satisfaction in the industry. *Comuni@cción*, 8(2), 148-158. Recuperado en 27 de octubre de 2020, de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682017000200008&lng=es&tlmn](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682017000200008&lng=es&tlmn).
- Meza, S., Morgan, J., & Díaz, E. (2019). Intervención en el clima laboral para el desarrollo organizacional de una empresa de servicios logísticos. *Desarrollo Gerencial*, 11(1), 9-32. Recuperado en 27 de octubre de 2020, de DOI: <https://doi.org/10.17081/dege.11.1.3010>  
<http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/3010>

Mingo-Carchi, D.I. & Torres-Vélez, D.V. (2020). Diagnóstico del clima laboral para el GAD municipal de Chordeleg y una propuesta de plan de acción. Trabajo de graduación previo a la obtención del título de licenciadas en Administración de Empresas Universidad del Azuay Cuenca-Ecuador. Recuperado en 27 de octubre de 2020, de <http://www.dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos>

Ministerio de Salud Pública del Ecuador (MSP). ( 2019). Política Nacional de Salud en el Trabajo 2019 – 2025. Quito-Ecuador: Dirección Nacional de Ambiente y Salud; 2019. Recuperado en 27 de octubre de 2020, de en: <http://salud.gob.ec>.

Molina Ortiz, M.J. (2019). Medición y diseño del plan de mejora del clima organizacional en el área administrativa de la Empresa Pepsico Alimentos, en el periodo 2019. Disertación. Facultad de Psicología. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito. Recuperado en 27 de octubre de 2020, de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/17964>

Montoya-Cáceres, P., Beiiio-Escamlila, N., Bermúdez-Jara, N., Burgos-Ríos, F., Fuentealba-Sandoval, M., & Padilla-Pérez, A. (2017). Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. *Ciencia & trabajo*, 19(58), 7-13. Recuperado en 27 de octubre de 2020, de DOI: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492017000100007>

Noboa-Salazar, J.G., Barrera-Cosiun, G.J., & Rojas-Torres, D. (2019). Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción . *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, 6(1), 1 - 24. Recuperado en 27 de octubre de 2020, de DOI: <https://doi.org/10.21855/ecociencia.61.184>

Ortiz-Campillo, L., Ortiz-Ospino, L.E, Coronell-Cuadrado, R., Hamburger-Madrid, K., & Orozco-Acosta, E. (2019). Incidencia del clima organizacional en la

productividad laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS): un estudio correlacional. *Revista Latinoamericana de Hipertensión*. 14 (2). Recuperado en 27 de octubre de 2020, de

<http://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/3289>

Pedraza-Melo, N.A., & Bernal-González, I. (2018). El clima organizacional en el sector público y empresarial desde la percepción de su capital humano.

*Revista Espacios*.39 (13),16 . Recuperado en 27 de octubre de 2020, de

<https://www.revistaespacios.com/a18v39n13/a18v39n13p16.pdf>

Pérez Nápoles, M. (2018). Propuesta de mejora del clima organizacional en la Unidad Empresarial de base proyectos e investigaciones hidraulicos de Las Tunas. Tesis de Posgrado. Universidad de Las Tunas, Las Tunas, Cuba.

Recuperado en 27 de octubre de 2020, de

<http://roa.ult.edu.cu/handle/123456789/4164>

Pupo-Guisado, B., Velázquez-Zaldívar, R., Tamayo-Fajardo, M.A. (2017).

Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en empresas holguineras. *Ciencias Holguín*, 23(4), 1-14. Recuperado en 27 de octubre de 2020, de

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181553376006>

Ramos, V., & Tejera, E. (2017). Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en Ecuador. *Acción Psicológica*, 14(2) ,225-239.

Recuperado en 27 de octubre de 2020, de

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=344054646015>

Restrepo-Rodríguez, H.D. (2015). Clima organizacional y productividad en las empresas u organizaciones. Especialización Gestión de Desarrollo Administrativo. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado en 27 de octubre de 2020, de <http://www.reposititory.unimilitar.edu.co/handle>

Reyes Hernández, J., & Moros Fernández, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista*

Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina , 7(1), 201-217. Epub 01 de septiembre de 2019. Recuperado en 08 de marzo de 2021, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2308-01322019000100201&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322019000100201&lng=es&tlng=es)

Rojas-Canchan, I.P., Hidalgo-Romero, H.I., & Figueroa-Sánchez, A.E. (2018). Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la dirección territorial de policía de Huancayo 2018. *Revista Gobierno y Gestión Pública*. 05 / Semestre 2018-2. Recuperado en 27 de octubre de 2020, de <http://www.revistadegobiernoydegestionpublica/>

Salazar-Estrada, J.G., Guerrero Pupo, J.C., Machado Rodríguez, Y.B., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*. 20(4), 67-75. Recuperado en 27 de octubre de 2020, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004)

Sánchez-Trujillo, M.G., García-Vargas, M.L.E. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su Estudio. *Scientia Et Technica*, 22(2), 161-166. Recuperado en 27 de octubre de 2020, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84953103007>

Serrano Orellana, B.J., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma Neg*. 5(11),117-125. Recuperado en 27 de octubre de 2020, de [www.elsevier.es/sumanegocios](http://www.elsevier.es/sumanegocios)

Segredo Pérez, A.M., García Milian, A.J., López Puig, P., León Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (2017). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Horizonte sanitario*, 16(1), 28-37. Recuperado de DOI: <https://doi.org/10.19136/hs.v16i1.1256>

- Silva-Huamantumba, E.J, Silva-Huamantumba, G., Bautista-Fasabi, J. (2018). Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad de Morales, región San Martín. *Rev. Tzhoecoen*, 10(1), 56-63. . Recuperado en 27 de octubre de 2020, de <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/781>
- Sotelo Asef, J.G., & Figueroa González, E.G. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 582-609. Recuperado de DOI: <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.312>
- Soto-Chávez, L.E., Ugalde-Vicuña, J.W., & Allauca Amaguaya, M. (2020). La importancia de la decisión gerencial para generar un clima organizacional óptimo en una empresa. *Dominio de las ciencias*, 6(4),211-230. Recuperado en 27 de octubre de 2020, de <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>
- Veloz-Vásquez, H.F. (2017). Aplicación del coaching empresarial a nivel directivo para el mejoramiento del clima organizacional en la consultora líder mundial Adecco Ecuador. Tesis de Grado. Universidad Autónoma de San Borondón. Guayaquil, Guayas, Ecuador. Recuperado en 27 de octubre de 2020, de <http://repositorionew.uasb.edu.ec/handle/10644/5432> .
- Yuctor Álvarez, M., & Salazar-Duque, D. (2019). Análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral en el sector de alojamiento. Caso ciudades de Quito y Cuenca. *Revista interamericana de ambiente y turismo*, 15(1), 82. Recuperado en 27 de octubre de 2020, de DOI: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-235X2019000100082>  
<http://www.riat.utralca.cl/>

## ANEXOS

### Anexo 1. Consentimiento informado



#### PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

#### MÁSTER EN PSICOLOGÍA MENCIÓN:

#### COMPORTAMIENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Yo, Samaniego Castelo Wilson Oswaldo, estoy realizando mi trabajo de terminación de tesis titulado *Propuesta de mejora del clima organizacional en la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado-Riobamba*, como requisito para obtener el título de Máster. Se garantiza que toda la información brindada será estrictamente confidencial y sólo será utilizada con fines investigativos. La participación en el estudio no supone gasto alguno y es totalmente voluntaria. La información que usted brindará será fundamental para cumplir los objetivos de la investigación

Por esta razón, solicito su autorización para participar en la investigación. La decisión de participar es totalmente voluntaria, pudiendo abandonar la misma cuando considere conveniente, sin que eso traiga consigo medidas represivas contra su persona. Como parte del estudio usted respondería dos cuestionarios de investigación, los cuales, no demandarán de usted más de 15 minutos.

Yo \_\_\_\_\_ estoy de acuerdo en participar en la investigación, habiendo sido informada (o) sobre la importancia de esta investigación, así como de los objetivos y métodos a utilizar.

Para que conste mi libre voluntad,

Firma \_\_\_\_\_

Firmo la presente el día \_\_\_\_ del mes \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

## Anexo 2. Cuestionario GREAT PLACE TO WORK

CUESTIONARIO GREAT PLACE TO WORK									
Área en la que labora:									
Administrativa	Comercial	Ingeniería	Financiera	Otros:					
Instrucciones:									
Se presentan <b>58 afirmaciones</b> que describen tu ambiente laboral desde diversos ámbitos, en cada una de ellas evaluará del 1 al 5 dependiendo de tu experiencia objetiva en tu ambiente de trabajo, considera el desempeño diario de tus funciones, tu supervisor inmediato y las características generales de la organización en la que laboras.									
Criterio de calificación:									
1=NUNCA	2= CASI NUNCA	3= A VECES	4=CASI SIEMPRE	5= SIEMPRE					
N.-	ITEM				1	2	3	4	5
1	Mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes en el trabajo.								
2	Mi jefe me comunica de forma clara lo que espera de mi trabajo.								
3	Hago cualquier pregunta razonable a mi jefe sobre el trabajo y recibir respuestas.								
4	Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él.								
5	Mi jefe conduce el área o departamento de forma competente.								
6	Mi jefe hace un buen trabajo en la asignación de tareas y coordinación de personas.								
7	Mi jefe confía en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua.								
8	A las personas aquí se les da bastante responsabilidad.								
9	Mi jefe tiene una visión clara de hacia dónde irá la organización y como lograr que así sea.								
10	Mi jefe cumple sus promesas.								
11	Mi jefe hace lo que dice.								
12	Creo que aquí habría despido masivo solo como ultima opción.								
13	Mi jefe realiza su trabajo y conduce nuestro departamento de una forma honesta y ética.								
14	Aquí me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente.								
15	Aquí me dan los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo.								
16	Mi jefe reconoce el esfuerzo y trabajo adicional que yo realizo								
17	Mi jefe entiende que ; cometer "errores involuntarios" al hacer mi trabajo.								
18	Mi jefe incentiva, considera y responde de forma sincera a nuestras sugerencias e ideas.								
19	Mi jefe nos involucra en las decisiones que afectan a sus actividades o su ambiente de trabajo.								
20	Este es un lugar físicamente seguro para trabajar.								
21	Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar.								
22	Nuestras instalaciones contribuyen a que haya buen ambiente de trabajo.								
23	Tomarme tiempo libre de forma coordinada, cuando debo atender una necesidad personal.								
24	A las personas se les anima a que equilibren el trabajo con su vida personal.								
25	Mi jefe demuestra interés en mí como persona y no solo como trabajador.								
26	Aquí tenemos beneficios especiales, que no son comunes.								
27	A las personas se les paga de forma adecuada pos su trabajo.								
28	Siento que participo de los beneficios que la empresa recibe.								
29	Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.								
30	Recibo un buen trato independientemente de mi posición en la empresa.								
31	Los ascensos son obtenidos por quienes lo merecen.								
32	Mi jefe evita el favoritismo.								
33	Las personas evitan los rumores para conseguir las cosas.								
34	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su edad.								
35	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su raza.								
36	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su sexo.								

37	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su orientación sexual.							
38	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su condición económica.							
39	Si soy tratado de forma injusta, tendría la oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo.							
40	Mi participación a través de mi trabajo en EMAPAR es importante.							
41	Mi trabajo tiene un significado especial, este no es un trabajo más.							
42	Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso.							
43	Las personas aquí están dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo.							
44	Quiero trabajar aquí por mucho tiempo.							
45	Siento orgullo al decirles a otros que trabajo aquí.							
46	Aquí, la gente, le gusta venir a trabajar.							
47	Me siento bien por la forma como contribuimos a la comunidad.							
48	Soy yo mismo en mi lugar de trabajo.							
49	Aquí celebramos eventos especiales.							
50	Las personas aquí se preocupan por los demás.							
51	Este es un lugar agradable y cálido para trabajar.							
52	Es entretenido trabajar aquí.							
53	Cuando alguien ingresa aquí, se le hace sentir bienvenido.							
54	Cuando las personas cambian de función o área se les ayuda a su adaptación.							
55	Aquí hay un sentimiento de familia o equipo.							
56	Siento que todos tenemos la misma camiseta puesta.							
57	Cuento con la ayuda de mis compañeros.							
58	Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar para trabajar.							

### Anexo 3. Cuestionario de investigación



**PONTIFICIA UNOVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**MÁSTER EN PSICOLOGÍA MENCIÓN:**  
**COMPORTAMIENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL**  
**CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN**

Reciba un cordial saludo. Yo, Samaniego Castelo Wilson Oswaldo, estoy realizando mi trabajo de terminación de tesis titulado *Propuesta de mejora del clima organizacional en la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado-Riobamba*, como requisito para obtener el título de Máster, le pido que responda el siguiente cuestionario que le tomará aproximadamente 20 minutos. Le solicito que sea preciso(a) a la hora de responder ,su respuesta constituye un elemento importante para cumplir los objetivos del presente estudio.

Fecha:

Código:

#### I. DATOS SOCIODEMOGRAFICOS.

1.- ¿Cuántos años tiene?: \_\_\_\_\_

2.- ¿Cuál es su sexo?

(1) Masculino \_\_\_\_\_

(2) Femenino \_\_\_\_\_

3.- ¿Cómo se considera usted?:

(1) Blanco(a) \_\_\_\_\_

(2) Mestizo(a) \_\_\_\_\_

(3) Negro(a) \_\_\_\_\_

(4) Afro ecuatoriano(a) \_\_\_\_\_

(5) Indígena \_\_\_\_\_

4.- ¿Qué tiempo trabaja en EP EMAPAR?

- (1) Menos de 1 año \_\_\_\_\_
- (2) Entre 1 y 5 años: \_\_\_\_\_
- (3) Entre 6 y 10 años \_\_\_\_\_
- (4) Más de 10 años \_\_\_\_\_

5.- ¿Dentro de EP AMAPAR usted es?

- (1) Trabajador: \_\_\_\_\_
- (2) Directivo: \_\_\_\_\_

## **II. RELACIONADO CON EL CLIMA LABORAL**

(6) ¿Cómo considera usted la estructura de la empresa?

- (1) Adecuada: \_\_\_\_\_
- (2) Inadecuada: \_\_\_\_\_

(7) ¿La remuneración que usted percibe es?

- (1) Adecuada: \_\_\_\_\_
- (2) Inadecuada: \_\_\_\_\_

(8) ¿Las metas de la empresa se encuentran?

- (1) Definidas: \_\_\_\_\_
- (2) No definidas: \_\_\_\_\_

(9) ¿Los objetivos de la empresa se encuentran?

- (1) Definidos: \_\_\_\_\_
- (2) No definidos: \_\_\_\_\_

(10) ¿Cuenta la empresa con un sistema de recompensas establecido?

- (1) Si: \_\_\_\_\_
- (2) No: \_\_\_\_\_

(11) ¿Cómo considera usted su actitud ante el trabajo?

(1) Positiva: \_\_\_\_\_

(2) Pasiva: \_\_\_\_\_

(3) Negativa: \_\_\_\_\_

(12) ¿Considera usted que existe cooperación en la empresa EP EMAPAR?

(1) Si: \_\_\_\_\_

(2) No: \_\_\_\_\_

(13) ¿Considera usted que cuenta con autonomía para tomar decisiones?

(1) Si: \_\_\_\_\_

(2) No: \_\_\_\_\_

(14) ¿Cómo considera usted las relaciones interpersonales entre los trabajadores?

(1) Adecuada: \_\_\_\_\_

(2) Inadecuada: \_\_\_\_\_

(15) ¿Cómo considera usted las relaciones interpersonales con los directivos?

(1) Adecuada: \_\_\_\_\_

(2) Inadecuada: \_\_\_\_\_

(16) ¿Se considera autorrealizado en el puesto que desempeña?

(1) Si: \_\_\_\_\_

(2) No: \_\_\_\_\_

(17) ¿Cómo considera usted la comunicación dentro de la empresa?

(1) Efectiva: \_\_\_\_\_

(2) Inefectiva: \_\_\_\_\_

(18) ¿Considera usted adecuado el manejo de los conflictos que se han presentado dentro de la empresa?

(1) Si: \_\_\_\_\_

(2) No: \_\_\_\_\_

### **III. RELACIONADO CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

(19) ¿Considera usted que los resultados de la empresa se orientan a?

(1) Resultados: \_\_\_\_\_

(2) Personas: \_\_\_\_\_

(3) Equipos: \_\_\_\_\_

(20) ¿Cómo considera usted su dinamismo en el trabajo?

(1) Bajo: \_\_\_\_\_

(2) Medio: \_\_\_\_\_

(3) Alto: \_\_\_\_\_

(21) ¿Considera usted que tiene estabilidad laboral dentro de la empresa?

(1) Si: \_\_\_\_\_

(2) No: \_\_\_\_\_

(22) ¿El nivel de exigencia de los directivos de la empresa lo considera?

(1) Bajo: \_\_\_\_\_

(2) Medio: \_\_\_\_\_

(3) Alto: \_\_\_\_\_

Muchas gracias por su participación

#### Anexo 4. Guía de entrevista gerente EP EMAPAR

### GUÍA DE ENTREVISTA

#### Datos:

<b>Cargo que desempeña:</b>	Gerente de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Riobamba.
<b>Nombres y apellidos:</b>	Mgs. Marcelo Calvopiña
<b>Código de la entrevista:</b>	01
<b>Fecha:</b>	Febrero
<b>Lugar de la entrevista:</b>	Gerencia de EMAPAR

Esta entrevista tiene como finalidad obtener información para analizar el Clima Organizacional de la empresa a la que usted pertenece. Los resultados nos ayudaran en la toma de decisiones y acciones en beneficio de toda la organización.

<b>Nro.</b>	<b>Preguntas de la entrevista</b>
<b>1</b>	¿Cómo definiría usted la comunicación entre sus colaboradores?
<b>2</b>	¿Cómo define usted la gestión del recurso humano en la organización?
<b>3</b>	¿Cómo consigue la participación de los empleados para cumplir los objetivos?
<b>4</b>	¿Cómo apoya la organización en el desarrollo profesional de los colaboradores?
<b>5</b>	¿Cómo participan los empleados en la toma de decisiones de la organización?
<b>6</b>	¿Cómo es el reconocimiento o incentivo a los empleados?
<b>7</b>	¿Cómo genera compromiso en sus empleados?
<b>8</b>	¿Cómo contribuye la libertad de los empleados dentro de la organización?

<b>9</b>	¿Cómo se siente trabajando en equipo con sus empleados?
<b>10</b>	¿Cómo es la dinámica de trabajo en equipo en la organización?

**Observaciones;**
