



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

Sede
Esmeraldas

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO
HUMANO**

Informe de Investigación

Previo a la obtención del título de Magister en Gestión de Talento
Humano

Tema

Diseño de plan de mejora del clima laboral del personal administrativo
de la Unidad educativa “Atacames”, Esmeraldas, Ecuador

Línea de investigación

Administración eficiente de las organizaciones para la
competitividad sostenible local y global

Autora: Sarango Robinzon Samantha Dayana

Asesora: Mgt. María de Lourdes Solís Murillo

Esmeraldas-Ecuador

Abril, 2025

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Grado de la PUCESE previo a la obtención del título de Magísteres en Gestión de Talento Humano.

Mgt. María de Lourdes Solís Murillo f.....
DIRECTORA DE TESIS

Mgt. Isabel Maldonado Román f.....
LECTOR 1

Mgt. Freddy Betancourt Aguilar f.....
LECTOR 2

Mgt. David Puente Holguín f.....
COORDINADOR DE POSGRADO

Mgt. Mariana Verduga Álvarez f.....
SECRETARIA GENERAL PUCESE

Esmeraldas, Ecuador, abril de 2025

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Sarango Robinzon Samantha Dayana portador de la cédula de ciudadanía No. 0803291848 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Magísteres en Gestión de Talento Humano son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Sarango Robinzon Samantha Dayana
0803291848

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

Yo, Mgt. María de Lourdes Solís Murillo, en calidad de directora de tesis, cuyo título es **“Diseño de plan de mejora del clima laboral del personal administrativo de la Unidad educativa “Atacames”, Esmeraldas, Ecuador”**, certifico haber revisado que el trabajo cumple con los requisitos de calidad, originalidad y presentación exigibles y que se han incorporado las sugerencias del Tribunal, al trabajo de grado.

Mgt. María de Lourdes Solís Murillo

DIRECTORA DE TESIS

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, quien ha sido mi refugio y fortaleza en cada paso que doy, permitiéndome culminar una etapa más de formación en mi vida, sin su guía y mi fe no sería posible esto. A mi familia por siempre ser mi motivación, por su amor incondicional, por alegrarse conmigo en cada logro obtenido, grande o pequeño y por ser mi bastón ante cualquier circunstancia, sin duda alguna, su confianza en mí ha sido fuente de fortaleza y perseverancia.

A mis maestros que impartieron sus conocimientos con paciencia y sabiduría durante el desarrollo de mi posgrado en Gestión del Talento Humano, y a mi asesora Mgt. María de Lourdes Solís por guiarme en este proceso de tesis.

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico con todo mi cariño a mi madre, Kelthya Robinzon, quien ha sido un pilar fundamental en mi vida. Su apoyo incondicional, sus palabras de aliento, su confianza en mí ha sido mi motivación para poder superarme. Cada triunfo en mi vida lleva grabada tu huella.

Samantha Dayana Sarango Robinzon

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo proponer un plan de mejora del clima laboral para lograr un cambio positivo en el desempeño del personal administrativo de la Unidad Educativa “Atacames” de la provincia de Esmeraldas, Ecuador. La metodología aplicada se basó en un enfoque cuantitativo, diseño no experimental y de tipo descriptivo, el método utilizado fue el deductivo. La población estudiada estuvo conformada por el personal administrativo de la Unidad Educativa “Atacames”, el cual se aplicó a una totalidad de ocho colaboradores la escala del clima laboral CL-SPC de Palma (2004); se distribuyó de acuerdo con cinco dimensiones: Autorrealización, Involucramiento laboral, Supervisión, Comunicación, y Condiciones Laborales.

Los resultados revelaron que las dimensiones mejores valoradas fueron involucramiento laboral, supervisión, condiciones laborales, lo que indica un alto nivel de satisfacción en los trabajadores. Sin embargo, las dimensiones menos valoradas fueron autorrealización y la comunicación, evidenciando que tienen una percepción limitada de oportunidades de crecimiento dentro de la institución y deficiencia en los canales de comunicación. De acuerdo con los hallazgos expuestos, se presentó un plan de mejora del clima laboral del personal administrativo de la Unidad Educativa “Atacames”, proponiendo diferentes acciones con un plazo de implementación definido.

Palabras clave: Clima laboral, involucramiento laboral, supervisión, condiciones laborales, plan de mejora.

ABSTRACT

The objective of this work was to develop a plan to improve the work environment of the administrative staff at the “Atacames” Educational Unit in the province of Esmeraldas, Ecuador. The methodology applied was based on a quantitative approach, non-experimental and descriptive design, and the method used was deductive. The population studied was made up of the administrative staff of the “Atacames” Educational Unit, which was applied to a total of eight collaborators on the CL-SPC work environment scale by Palma (2004); it was distributed according to five dimensions: Self-realization, Work Involvement, Supervision, Communication, and Working Conditions.

The results revealed that the most highly valued dimensions were work involvement, supervision, and working conditions, which indicates a high level of satisfaction among the workers. However, the least valued dimensions were self-realization and communication, showing that they have a limited perception of growth opportunities within the institution and a deficiency in communication channels. Based on the findings presented, a plan was designed to improve the work environment, proposing different strategies with a defined implementation period.

Keywords: Work environment, work involvement, supervision, working conditions, Improvement plan.

ÍNDICE DE CONTENIDO

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA.....	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT.....	viii
INTRODUCCIÓN	1
Presentación del tema de investigación	1
Planteamiento del problema.....	2
Justificación	2
OBJETIVOS	3
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos.....	3
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	4
Fundamentación teórica científica.....	4
Antecedentes	8
Fundamentación legal.....	12
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	14
2.1 Tipo de investigación	14
2.2 Definición y operacionalización de variables	14
2.3 Método.....	17
2.4 Técnicas e instrumentos.....	17
2.5 Población y muestra	17
2.6 Análisis de datos	18

CAPÍTULO III. RESULTADOS.....	19
3.1 Descripción de la muestra	19
3.2.1 Dimensión Autorrealización.....	20
3.2.2 Dimensión Involucramiento Laboral	21
3.2.3 Dimensión Supervisión	21
3.2.3 Dimensión Comunicación.....	22
3.2.4 Dimensión Condiciones Laborales.....	23
3.3 Plan de mejora.....	25
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN.....	29
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	33
5.1 Conclusiones	33
5.2 Recomendaciones	33
REFERENCIAS.....	34
ANEXOS.....	36
Anexo: Instrumento CLIMA LABORAL CL-SPC	36

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de variables	16
Tabla 2. Factores y preguntas de la Escala Clima Laboral CL–SPC.....	17
Tabla 3. Datos Sociodemográficos	19
Tabla 4. Autorrealización.....	20
Tabla 5. Involucramiento Laboral.....	21
Tabla 6. Supervisión	22
Tabla 7. Comunicación	23
Tabla 8. Condiciones Laborales.....	24
Tabla 9. Clima Laboral por dimensiones	24

INTRODUCCIÓN

Presentación del tema de investigación

El clima laboral es “El ambiente en el que desarrollan actividad, el talento humano de las instituciones del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta” Bager (2005). Contar con un entorno de trabajo positivo ayuda a la mejora de la productividad, la motivación y a evitar la rotación del personal, por otro lado, tener un ambiente desfavorable puede generar conflictos, insatisfacción y bajo compromiso (Martínez, 2020).

Por otra parte Barrós (2017) definió el clima laboral como la “atmosfera de trabajo que rodea el ambiente de trabajo”. En este sentido, el espacio de trabajo depende de una serie de variables relacionadas con la operación del sistema de organización que afectan la motivación, la actitud del individuo y los grupos, y en última instancia de la construcción de trabajadores que afectan el nivel de eficiencia y productividad.

García (2009) indica que el clima laboral es una prioridad para el funcionamiento de todas las organizaciones, el cómo observan los empleados el ambiente de trabajo el cual tiene consecuencias en el comportamiento laboral.

Varios de los problemas en las instituciones son los conflictos que se dan entre los diferentes departamentos, la comunicación, el mal liderazgo, las relaciones formales e informales de trabajo; que podrían haber incurrido en el ambiente de trabajo, así como los objetivos, normas y procedimientos que no estén adaptados al entorno de la organización (Espinoza, 2018).

En el contexto de la Unidad Educativa “Atacames”, la investigación buscó identificar diferentes componentes que afectan el clima laboral y plantear estrategias para su mejora. A través de un análisis, se pretende presentar una propuesta de un plan de mejora que fortalezca la comunicación, el liderazgo y la autorrealización del personal.

Este estudio es importante no solo para la Unidad Educativa “Atacames”, sino también para otras instituciones que desean mejorar su gestión de talento humano y garantizar un ambiente de trabajo óptimo.

Planteamiento del problema

Teniendo en cuenta factores como la postpandemia del covid-19 y el alto nivel de inseguridad en la provincia de Esmeraldas, es necesario evaluar el clima laboral del personal administrativo de la Unidad Educativa “Atacames” y crear un plan de mejora para garantizar un ambiente de trabajo positivo y productivo.

En la Unidad Educativa “Atacames” se evidencia una carencia parcial, e incluso casi total, en la realización de diagnósticos del clima laboral. Esta falta de análisis dificulta la identificación de factores internos que afectan al desempeño del personal, lo que puede derivar en una inadecuada distribución de las funciones y tareas. Como consecuencia, se genera problemas de ineficiencia, falta de solvencia a la hora de resolver asuntos o tareas. Esta problemática incide de manera directa en el ambiente de trabajo, en la calidad del servicio educativo y en el bienestar del personal, lo cual hace urgente la necesidad de un estudio riguroso que permita comprender y mejorar el clima organizacional dentro de la institución.

La presente investigación pretende implementar un plan de mejora para el clima laboral por lo que se plantea la siguiente pregunta de investigación ¿Cuáles son las acciones que se pueden implementar en el plan de mejora del clima laboral del personal administrativo en la Unidad Educativa “Atacames”, Esmeraldas, Ecuador?

Justificación

Esta investigación busca mediante conceptos básicos sobre clima organizacional, proponer un plan de mejora, que sirva de guía para el personal administrativo de la Unidad Educativa “Atacames” para promover un ambiente laboral agradable y motivador para sus trabajadores, y de esta manera aumentar su desempeño laboral.

El propósito de esta investigación es conocer sobre el clima laboral del personal administrativo de la Unidad Educativa “Atacames”, de forma que permita analizar cuáles son los aspectos que están causando algún tipo de problema en la institución, para diseñar un plan de mejora con las estrategias necesarias buscando una solución a los problemas definidos.

La iniciativa de llevar a cabo la investigación dentro de esta unidad educativa se presenta debido a los indicadores sociales que se ha estado viviendo a nivel mundial y provincial como el tema de postpandemia, el nivel alto de inseguridad dentro de la provincia de

Esmeraldas y la falta de evaluación del clima laboral en los últimos años dentro de la institución.

Es necesario destacar que la Unidad Educativa “Atacames” es una institución con excelencia académica a nivel provincial, por lo que, dicha unidad debe estar en constante análisis y teniendo en cuenta los factores que se ha venido cruzando a nivel mundial y provincial, considerando que este tipo de institución brinda un servicio y se relaciona con el público externo, es necesario trabajar principalmente con el personal administrativo de la unidad ya que es la imagen hacia el mercado, en función del buen clima laboral que se debe sostener en cada uno de los departamentos administrativos, esta investigación es de gran importancia ya que se analiza puntos clave como el trabajo en equipo, comunicación efectiva, buena dirección y liderazgo que se lleva dentro de la institución.

OBJETIVOS

Objetivo general

Diseñar un plan de mejora del clima laboral para lograr un cambio positivo en el desempeño del personal administrativo de la Unidad Educativa “Atacames” de la provincia de Esmeraldas, Ecuador.

Objetivos específicos

- Diagnosticar el estado actual del clima laboral de la Unidad Educativa “Atacames” de la provincia de Esmeraldas, Ecuador, mediante dimensiones.
- Elaborar un plan de mejora que genere un cambio positivo en el personal administrativo de la Unidad Educativa “Atacames” con la implementación de acciones que fortalezcan las dimensiones menos valoradas.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

Fundamentación teórica científica

El presente marco teórico tiene como propósito establecer los fundamentos conceptuales y teóricos que sustentan el estudio del clima laboral en el contexto del personal administrativo de la Unidad Educativa “Atacames” de la provincia de Esmeraldas, Ecuador. El estudio se basa en la teoría de Administración de Recursos Humanos propuesta por Chiavenato (2000). Según esta teoría, la administración de recursos humanos abarca un conjunto integral de políticas y prácticas que gestionan diversos aspectos relacionados con el personal, tales como reclutamiento, selección, capacitación, compensaciones y evaluación del desempeño (p. 123).

Clima Laboral

El clima laboral es un constructo multidimensional que refleja la percepción que tienen los empleados sobre su entorno de trabajo. Según Robbins y Judge (2017), el clima laboral puede definirse como "las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de las políticas, prácticas y procedimientos, tanto formales como informales".

Por otro lado, Chiavenato (2017) lo define como "la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización e influye en su comportamiento". Comprender estas definiciones permite analizar cómo el clima laboral impacta no solo en la productividad, sino también en la satisfacción y el bienestar de los empleados.

Teorías del clima laboral

Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer

La teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer (1968) establece que el clima de una organización está compuesto por las percepciones y actitudes de los empleados hacia su entorno de trabajo. Según esta teoría, el clima organizacional se manifiesta en la manera en que los empleados experimentan y responden a su ambiente laboral, el cual está influenciado por factores como la estructura organizativa, las prácticas de liderazgo

y los canales de comunicación.

Litwin y Stringer sugieren que un clima positivo, caracterizado por un entorno de apoyo y cooperación, puede fomentar una mayor motivación y desempeño entre los empleados. Por el contrario, un clima negativo puede conducir a desmotivación y baja productividad, destacando la importancia de gestionar activamente el clima para mantener un entorno de trabajo saludable y productivo.

Teoría del clima de satisfacción laboral de Herzberg

La teoría de la satisfacción laboral propuesta por Frederick Herzberg (1959) introduce una distinción crucial entre los factores motivacionales y los de higiene que influyen en la satisfacción de los empleados. Herzberg argumenta que los factores motivacionales, tales como el reconocimiento y la responsabilidad, están directamente relacionados con la satisfacción y el aumento de la motivación laboral.

Por otro lado, los factores de higiene, como las condiciones laborales y la política de la empresa, están relacionados con la insatisfacción si no se manejan adecuadamente. Esta teoría sugiere que, para lograr un clima laboral positivo, las organizaciones deben abordar tanto los factores motivacionales como los de higiene, asegurando así una mayor satisfacción y un rendimiento óptimo por parte de los empleados.

Teoría del clima de liderazgo Transformacional

La teoría del liderazgo transformacional, desarrollada por Bernard Bass y Bruce Avolio (1994), enfatiza la influencia del estilo de liderazgo en la creación de un clima organizacional positivo. Según esta teoría, los líderes transformacionales juegan un papel crucial al inspirar y motivar a sus empleados mediante una visión clara y un apoyo emocional constante.

Estos líderes fomentan un ambiente de trabajo en el que los empleados se sienten valorados y comprendidos, lo que contribuye a un clima organizacional favorable. La capacidad de los líderes para estimular la motivación intrínseca y el compromiso de los empleados no solo mejora el clima laboral, sino que también impulsa el desempeño organizacional y la cohesión del equipo.

Teoría del clima de equidad de Adams

La teoría de la equidad de John Stacey Adams (1965) se centra en la percepción de justicia dentro del entorno laboral. Según esta teoría, los empleados evalúan la equidad de su trato comparando sus aportaciones y recompensas con las de sus colegas. Cuando los empleados perciben que el trato recibido es justo y equitativo, se experimenta un mayor nivel de motivación y satisfacción.

En contraste, la percepción de injusticia puede generar insatisfacción, estrés y una mayor rotación de personal. Esta teoría subraya la importancia de mantener un clima laboral equitativo para promover un ambiente de trabajo justo y motivador.

Factores que influyen en el clima laboral

Diversos factores influyen en la percepción del clima laboral dentro de una organización. El liderazgo es uno de los elementos más determinantes, ya que, según Bass y Avolio (1994), el estilo de liderazgo afecta directamente la motivación y la cohesión del equipo. Asimismo, la comunicación interna juega un papel crucial en la formación del clima laboral, al facilitar o entorpecer el flujo de información y el desarrollo de relaciones interpersonales.

Otros factores como las condiciones físicas del trabajo, las políticas de recursos humanos y las oportunidades de desarrollo también contribuyen significativamente a la configuración del clima organizacional.

El clima organizacional está determinado por los efectos inmediatos del entorno de la organización y las situaciones y factores internos. Según Castro (2011), el clima organizacional es el resultado de varios factores clave, que incluyen:

- La interacción de las personas con el ambiente físico de la organización y las percepciones que de él se generan.
- Los aspectos psicológicos, como actitudes, opiniones, percepciones, motivaciones y expectativas que influyen en las interacciones de las personas.
- Los sistemas de trabajo, las condiciones laborales y las demandas asociadas.
- Los elementos subyacentes de la cultura organizacional.

- El estilo de liderazgo y la forma en que los jefes y supervisores ejercen su autoridad.

Castro Piña (2011) también explica que el clima organizacional se configura a través de la combinación e interacción de los siguientes elementos:

- **Individuo:** Se consideran las características personales de cada empleado, incluyendo principios, valores, personalidad, motivadores, habilidades, aptitudes, actitudes, y la capacidad para manejar el estrés, los cuales pueden impactar su ambiente de trabajo y comportamiento en la organización.
- **Liderazgo:** Se observa cómo la personalidad, estilo e influencia del líder afectan la ejecución, supervisión, delegación y la confianza en los subordinados.
- **Grupos:** Se analiza cómo se manejan los grupos dentro de la organización, incluyendo la estructura, comunicación, roles y contribuciones individuales.
- **Estructura:** Se refiere a la organización administrativa y la estructura orgánica de la empresa, abarcando normas, comunicación, políticas, relaciones de poder, carga laboral y presión, los cuales pueden afectar el clima.
- **Políticas de personal:** Incluyen políticas relacionadas con la productividad, reconocimiento, capacitación, promoción, incentivos, bonificaciones, salarios y bienestar social, que influyen significativamente en el clima laboral.
- **Procesos organizacionales:** Reflejan la toma de decisiones, el nivel de comunicación, la interacción personal, la confianza, y la gestión de equipos de trabajo, así como la ejecución de las tareas diarias.
- **Factores físicos:** Consideran los avances tecnológicos en instalaciones, equipos modernos, muebles ergonómicos, y la calidad de ventilación e iluminación.

Impacto del clima laboral en el desempeño organizacional

Numerosos estudios han demostrado que un clima laboral positivo está asociado con mayores niveles de desempeño y productividad. Por ejemplo, Parker et al. (2003) encontraron que un clima laboral caracterizado por el apoyo mutuo y la cooperación incrementa el compromiso organizacional y la eficiencia en el trabajo. Además, un clima laboral favorable contribuye significativamente a la satisfacción laboral, lo cual, a su vez, reduce la rotación de personal y aumenta la lealtad hacia la organización.

Por otro lado, un clima laboral negativo puede generar desmotivación, estrés y alta rotación de personal, lo que afecta adversamente la calidad del trabajo y la cohesión del equipo. Según Robbins y Judge (2009), un ambiente de trabajo caracterizado por conflictos, falta de comunicación y una escasa claridad en las expectativas puede llevar a una disminución en la eficiencia y eficacia de los empleados. La falta de satisfacción en el trabajo y la percepción de injusticia pueden reducir la motivación y el rendimiento, afectando así la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos (Robbins & Judge, 2009).

Además, el clima laboral influye en la forma en que los empleados perciben y responden a los desafíos organizacionales. Un estudio de Litwin y Stringer (1968) demuestra que un clima laboral favorable promueve un mayor nivel de colaboración y apoyo entre los miembros del equipo, facilitando la resolución de problemas y la innovación. En contraste, un clima negativo puede inhibir la creatividad y la capacidad de adaptación, reduciendo la competitividad de la organización en el mercado (Litwin & Stringer, 1968).

Estrategias para mejorar el clima laboral

Para mejorar el clima laboral, las organizaciones pueden implementar diversas estrategias, como programas de reconocimiento, talleres de desarrollo de liderazgo y mejoras en la comunicación interna. En el contexto de la la Unidad Educativa “Atacames”, estas estrategias podrían adaptarse para abordar las necesidades específicas del personal administrativo. Por ejemplo, implementar un sistema de feedback continuo y transparente podría mejorar la comunicación interna, mientras que la promoción de un estilo de liderazgo participativo podría fortalecer las relaciones laborales y aumentar la motivación de los empleados.

Antecedentes

La investigación desarrollada por Astudillo (2019) se analizó la relación entre el clima organizacional y la satisfacción del personal que labora en la Unidad renal Pasal Patiño Salvador, el tipo de investigación fue de campo, descriptiva con enfoque cuantitativo y documental para evidenciar la relación de las variables. Se pudo evidenciar que las variables que tienen el mayor impacto en el clima organizacional deficiente y la insatisfacción laboral, por lo que se propuso crear un plan de mejora del clima

organizacional para satisfacer a los empleados, por esta razón al obtener como resultado que las relaciones interpersonales no son las adecuadas, se presenta un nivel de insatisfacción. Mediante el estudio se concluyó con la determinación de aspectos teóricos que se vinculan al clima y satisfacción laboral, y se diagnosticó que no existen las estrategias adecuadas para mejorar el clima laboral.

En el estudio desarrollado por Naranjo (2017), tuvo por objetivo principal determinar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal del Instituto Tecnológico Superior Libertad, en el desarrollo de dicha investigación se manejaron dos materiales de evaluación, los cuales sirvieron para evaluar tanto el clima organizacional con la escala de clima organizacional.

Los resultados logrados indican que existe un ambiente de trabajo apropiado, por lo que los empleados están satisfechos, se puede ver que el clima organizacional tiene un efecto positivo en la satisfacción de los empleados. Por esta razón es posible concluir que el clima institucional tiene un impacto positivo en la satisfacción laboral y las percepciones de los empleados sobre el clima organizacional, ya sea positivo o negativo, afectarán la satisfacción de la misma manera los resultados obtenidos en nuestra investigación realizada.

Zavala (2014) realizó una investigación sobre motivación y satisfacción laboral en el Centro de Servicios Compartidos de una Empresa Embotelladora de Bebidas, su estudio fue de tipo cuantitativo, descriptivo y correlacional, con un diseño no experimental transversal, se utilizó un instrumento conformado por dos grandes factes: intrínsecos y extrínsecos. Como resultados principales no se encontraron diferencias significativas entre cada uno de los grupos poblaciones que fueron establecidos a partir de las variables independientes del estudio, las cuales fueron: género, escolaridad, ingreso mensual, tipo de puesto y edad. La única variable que presentó 26 diferencias significativas en los factores extrínsecos la constituyó la antigüedad en la empresa

En Perú, Pérez y Rivera (2015) realizaron una investigación con el tema “Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonía peruana, período 2013” cuyo objetivo fue, determinar la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013, en cuanto a la metodología planteada, es descriptivo, correlacional. Los resultados obtenidos evidencian que existe

predominio del Nivel Medio (57.9%), por lo tanto, un adecuado clima organizacional es un factor indispensable en la institución porque influye en la satisfacción laboral; concluyendo que existe una vinculación causa efecto positivo entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, período 2013.

En Esmeraldas, Valdez (2022) realizó una investigación con el tema “Clima laboral en el área administrativa de la empresa PYDACO de la ciudad de esmeraldas en el año 2020” cuyo objetivo fue analizar el nivel de clima laboral en el área administrativa de la empresa PYDACO Cía. Ltda. en la ciudad Esmeraldas en el año 2020. La metodología aplicada se basó en un enfoque cuantitativo de tipo transeccional descriptivo, el método empleado fue empírico analítico. Los principales resultados indican que la dimensión mejor valorada fue “condiciones laborales” indicando que existe reconocimiento por parte de la institución a los colaboradores, se suministran de los elementos materiales que facilita el cumplimiento de las tareas en el área establecida.

Se concluyó que entre los hallazgos más significativos se encontró que el 77% de los trabajadores se encuentran muy satisfecho con el trabajo que realizan en la empresa, por otra parte la dimensión menos calificada fue autorrealización que expresó que es baja la percepción que tienen los colaboradores ante las posibilidades que la empresa favorezca su desarrollo personal y profesional de esta manera se consideran estrategias de mejora como la aplicación de programas de desarrollo personal y profesional que favorecerá la percepción de los colaboradores e incidirá de manera positiva con el desempeño y productividad.

En Esmeraldas Realpe (2020) investigó el nivel del clima laboral y su influencia en el desempeño de los trabajadores de la EAPA San Mateo con el fin de desarrollar lineamientos estratégicos para su optimización, el tipo de investigación fue cuantitativa descriptiva no experimental transversal. Se empleó el cuestionario de Palma para determinar las dimensiones de cómo los empleados perciben el lugar de trabajo. Como principales resultados del estudio se reflejó que el clima laboral mantiene en niveles óptimos de aceptación ayudando a buscar el camino para mejoras continuas que puedan fortalecer áreas de buen desempeño y mejorar áreas con bajas tasas de empleo. Finalmente, las dimensiones estudiadas son factores promedio y por debajo del promedio que no afectan directamente la prestación del servicio, pero afectan el ambiente de trabajo entre colegas.

En Babahoyo Andaluz (2020) realizó una investigación con el tema “Propuesta de un plan de mejoral del clima laboral para la Unidad Educativa “Padre Marcos Benetazzo” de la ciudad de Babahoyo”, el tipo de investigación fue cuantitativa y cualitativa de tipo exploratorio, descriptivo y explicativo. Las técnicas aplicadas fueron una encuesta al personal docente bajo el uso del cuestionario de Likert y una entrevista solo dirigida al rector de la institución. Como principales resultados se identificaron aspectos negativos en el clima laboral que viven los docentes de la institución y la necesidad de aplicar nuevas metodologías para evaluar y medir el desempeño laboral.

Finalmente se concluyó que la cultura organizacional, clima laboral, y otros aspectos fundamentales de una organización se vieron afectados, por tal razón se propuso un plan de mejora del clima laboral para lograr un cambio positivo en el desempeño profesional de los docentes que laboran en la Unidad Educativa “Padre Marcos Benetazzo” ubicado en el cantón de Babahoyo.

Boada (2023) realizó una investigación con el tema “Elaboración de un plan de mejora del clima laboral de la Unidad Educativa “Santa Juana de Chantal” Otavalo-Imbabura, la investigación fue cuantitativa, de alcance descriptivo, con un diseño no experimental y de corte transversal. Las técnicas aplicadas fueron una encuesta a los docentes y personal administrativo de la Unidad Educativa “Santa Juana de Chantal” y una entrevista al rector de la institución. Como principales resultados se identificaron derivaciones favorables, por ende, se elaboró dos propuestas que fortalecerán cada una de las dimensiones las cuales son: autonomía, confianza, apoyo/ cooperación, reconocimiento, equidad, comunicación, e innovación.

Por último, se concluyó que se realizaron de igual manera cinco propuestas para los problemas mencionados por el Rector de la Institución en la entrevista realizada personalmente. Las propuestas se elaboraron, en base a la Teoría de las Necesidades de McClellanad, ya que esta 49 teoría comprende las necesidades y motivaciones, enfocándose en satisfacer de manera efectiva, lo cual implementando estrategias que aborden necesidades pueden conducir a un ambiente laboral más positivo, motivador y satisfactorio para los colaboradores, mejorando el rendimiento y bienestar en general en la Institución.

Fundamentación legal

En el contexto ecuatoriano, el marco legal que rige el clima laboral y las condiciones de trabajo está fundamentado en diversas leyes y normativas que buscan garantizar un entorno de trabajo adecuado, respetando los derechos de los trabajadores y promoviendo su bienestar integral, los cuales se detallan a continuación.

Constitución de la República del Ecuador (2008)

La Constitución del Ecuador establece los principios fundamentales sobre los derechos laborales. El artículo 33 garantiza el derecho al trabajo en condiciones dignas y justas, asegurando que los trabajadores disfruten de un ambiente laboral que respete su integridad física, psicológica y moral (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008). Además, el artículo 326 resalta el deber del Estado de promover un ambiente de trabajo saludable, estableciendo la obligación de implementar medidas que prevengan riesgos laborales y fomenten el bienestar de los empleados (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008).

Ley Orgánica de la Seguridad Social (2011)

El artículo 3 prevé la protección interna de los trabajadores a través de las prestaciones de salud, que incluyen las prestaciones por maternidad, sus instituciones subordinadas y protegerá al cabeza de familia contra hechos tales como la vejez, la muerte y la invalidez, incluida la invalidez. Haciendo uso de este derecho, se garantiza la salud de los trabajadores (Secretaría de Estado, 2011).

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (2021)

Artículo 38 Riesgo en el trabajo, definido como una situación de trabajo en la que lo único que pueden hacer el trabajador y el patrón es afectar la salud mental o física del trabajador y causarle consecuencias. Esta estructura legal está relacionada con la investigación y tiene como objetivo ayudar a las autoridades a implementar las medidas que son indispensables para cumplir con la provisión de un buen ambiente de trabajo, como se menciona en el artículo 410, que establece el deber de prevención del riesgo, lo que significa que la persona que ofrece el trabajo, existe la obligación de crear una organización que goce de suficiente salud física y mental (Instituto de Seguridad Social del Ecuador, 2021).

Código del Trabajo

El Código del Trabajo del Ecuador, que regula las relaciones laborales, es uno de los principales instrumentos legales aplicables al clima laboral. Este código contempla normas específicas sobre el trato digno que debe recibir el trabajador, estableciendo que los empleadores deben garantizar un ambiente laboral libre de acoso, discriminación y cualquier forma de violencia (artículos 42 y 58) (Ministerio de Trabajo del Ecuador, 2023). Asimismo, el Código del Trabajo estipula la obligación de las instituciones de promover el bienestar físico y mental de sus empleados mediante programas de salud y seguridad laboral (artículos 275-292) (Ministerio de Trabajo del Ecuador, 2023).

Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)

La LOSEP, que regula las relaciones laborales en el sector público, establece disposiciones específicas para los servidores públicos, incluyendo al personal administrativo de universidades públicas y privadas. En el artículo 5, se subraya la importancia de garantizar un ambiente de trabajo digno y justo, y en el artículo 21, se reconoce el derecho de los servidores públicos a la capacitación continua y a un entorno laboral que favorezca su desarrollo profesional y personal (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010). La LOSEP también contempla la implementación de evaluaciones periódicas del ambiente laboral para identificar y corregir posibles deficiencias (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010).

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

La investigación es un proceso destinado a compilar información precisa y confiable, que esté basada en la revisión y aplicación sobre el conocimiento dentro del método científico. Es necesario considerar que cada prototipo de investigación alcanza diferentes estrategias dentro del enfoque metodológico. En este caso, la intención de la investigación fue diagnosticar el estado actual del clima laboral de la Unidad Educativa “Atacames” de la provincia de Esmeraldas, Ecuador, mediante dimensiones.

2.1 Tipo de investigación

El estudio tuvo un enfoque cuantitativo, debido a que se utilizó una recolección de datos de las medidas numéricas y análisis de estadística con el propósito de poder establecer pautas en el comportamiento para realizar pruebas de teorías concretas Hernández et al. (2014).

El alcance de este estudio fue descriptivo ya que se utiliza para especificar las características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice Hernández et al. (2016) lo que permitió identificar los factores que influyen en el clima laboral del personal administrativo de la Unidad Educativa Atacames.

El estudio tuvo un diseño no experimental por cuanto no se manipularon variables debido a que solo se observa los fenómenos tal como se dieron en su contexto natural para luego ser analizados Hernández et al. (2006).

2.2 Definición y operacionalización de variables

En esta investigación, la variable principal es el *clima laboral*, que se ha desagregado en dimensiones específicas que permiten una evaluación más detallada: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Cada una de estas dimensiones contiene indicadores concretos que facilitan su medición, la autorrealización se aborda mediante aspectos como las oportunidades de formación y la superación profesional; la comunicación se analiza en función de la claridad, fluidez y precisión de la información; y las condiciones laborales se evalúan desde elementos económicos, psicológicos y materiales.

La técnica empleada para la recolección de datos fue el cuestionario de *Escala de Clima Laboral CL-SPC* de Palma (2004), instrumento que permite obtener información estructurada y válida sobre las percepciones del personal respecto al clima laboral.

Tabla 1. Operacionalización de variables

Variable	Concepto	Dimensiones	Indicadores	Técnica
Clima Laboral	Vargas (2006) lo define como el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización o grupo de trabajo y que influyen directamente sobre su conducta” (p.154).	Autorrealización	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades De Formación • Superación Profesional. 	ESCALA DE CLIMA LABORAL CL-SPC Palma, (2004)
		Involucramiento Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con el desarrollo de la organización 	
		Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento De Tarea. • Orientación A Las Actividades Que Realizan 	
		Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Claridad • Fluides • Precisión En La Información 	
		Condiciones Laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Elementos económicos • Elementos psicológicos • Elementos materiales 	

2.3 Método

El método utilizado fue el deductivo debido a que se realizó un análisis basándose en los datos obtenidos desde de los resultados alcanzados por medio de las encuestas que se realizaron al personal administrativo de la Unidad Educativa “Atacames” de la provincia de Esmeraldas, Ecuador.

2.4 Técnicas e instrumentos

La técnica que se utilizó en la investigación fue una encuesta que estuvo dirigida al personal administrativo de la Unidad Educativa “Atacames”. Para eso, se realizó un cuestionario con preguntas cerradas. El instrumento que se utilizó fue el de ESCALA CLIMA LABORAL CL–SPC para analizar la variable del clima laboral.

Este cuestionario está encaminado a identificar la percepción de los colaboradores con relación a las dimensiones como: Autorrelación, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales de la investigadora Palma (2004) este se considera una herramienta de aplicación que permita medir en la institución, basado en la revisión bibliográfica de tesis de posgrados.

En la Tabla 2, se presentan las dimensiones que se mide a través del cuestionario y las preguntas que tributan a cada factor.

Tabla 2. Factores y preguntas de la Escala Clima Laboral CL–SPC

Dimensiones	Preguntas
Autorrealización	1,6,11,16,21, 26,31,36,41,46
Involucramiento laboral	2,7,12,17,22,27,32,37,42,47
Supervisión	3,8,13,18,23,28,33,38,43,48
Comunicación	4,9,14,19,24,29,34,39,44,49
Condiciones laborales	5,10,15,20,25,30,35,40,45,50

2.5 Población y muestra

Como población de esta investigación se tomó en cuenta a las ocho personas que conforman al personal administrativo de la Unidad Educativa “Atacames”. Por lo tanto, al ser población pequeña no se aplicó muestreo.

2.6 Análisis de datos

El cuestionario fue realizado por medio de la plataforma Microsoft Forms, el cual permite aplicar de forma online. Los datos alcanzados de esta investigación fueron procesados por medio del programa de Microsoft Excel que ayudó a la tabulación de la información recaudada y poder presentarlos por medio de tablas para obtener una mayor interpretación.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1 Descripción de la muestra

Una vez aplicado los instrumentos de Escala Clima Laboral CL–SPC a un total de ocho colaboradores administrativos de la Unidad Educativa “Atacames”, con un nivel de contestación del 100%; se presentan los datos sociodemográficos como se expone en la Tabla 3.

Los datos más predominantes corresponden al sexo femenino, dentro de un rango de edad entre los 41 a 50 años, con una antigüedad entre 11 a 20 años en la institución, que poseen un contrato con relación laboral IESS y una dedicación laboral a tiempo completo.

Tabla 3. Datos Sociodemográficos

	Datos sociodemográficos	Valores	
		N	%
Sexo	Femenino	5	63%
	Masculino	3	38%
	TOTAL	8	100%
Edad	De 31 a 40 años	1	13%
	De 41 a 50 años	4	50%
	De 51 a 60 años	3	38%
	TOTAL	8	100%
Dedicación de jornada	Tiempo completo	8	100%
Tiempo de servicio en la institución	De 1 a 5 años	1	13%
	De 6 a 10 años	1	13%
	De 11 a 20 años	5	63%
	Más de 20 años	1	13%
	TOTAL	8	100%
Tipo de contrato	Relación laboral IESS	8	100%

3.2 Análisis e interpretación de los resultados

Teniendo en cuenta los objetivos específicos de esta investigación, por medio de los resultados obtenidos se analizó la percepción del clima laboral del personal administrativo de la Unidad Educativa “Atacames” de acuerdo con las diferentes dimensiones establecidas de cada variable analizada.

3.2.1 Dimensión Autorrealización

En la Tabla 4 que corresponde a la dimensión autorrealización se analiza que un 63% de los encuestados consideran que dentro de la institución se promueve “mucho” la creatividad e innovación, y un 25% considera que esta se realiza “siempre” lo que refleja una fortaleza para la unidad educativa impulsando la mejora continua y la competitividad.

Dentro del desarrollo personal por medio de actividades laborales a realizar un 38% considera que “siempre” los labores o directrices a ejecutar les permite crecer. Sin embargo, se refleja un porcentaje significativo del 38% de los encuestados que consideran que tienen “poco” oportunidades de crecimiento dentro de la institución.

Tabla 4. Autorrealización

ITEMS	NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
Existen oportunidades de progresar en la organización		38%	25%	13%	25%
El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.			25%	63%	13%
Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo			38%	38%	25%
Se valora los altos niveles de desempeño	13%	13%	50%	25%	
Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros	38%		38%	13%	13%
Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo personal			38%	25%	38%
Los jefes promueven la capacitación que se necesita			63%	25%	13%
La institución promueve el desarrollo del personal			63%	13%	25%
Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras			13%	63%	25%
Se reconoce los logros en el trabajo.			50%	38%	13%

3.2.2 Dimensión Involucramiento Laboral

En la Tabla 5 se refleja que el 75% de los encuestados “siempre” se sienten comprometidos con la institución, asimismo, se puede evidenciar un ambiente laboral que impulsa la eficiencia y la innovación, ya que, el 63% considera que cada día se hace “mucho” mejor las cosas dentro de la oficina.

Tabla 5. Involucramiento Laboral

ITEMS	NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
Se siente comprometido con el éxito de la organización			13%	13%	75%
Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.			25%	25%	50%
Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la institución.			25%	50%	25%
Los trabajadores están comprometidos con la institución.			50%	25%	25%
En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.		13%	13%	63%	13%
Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.			50%	25%	25%
Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.			25%	50%	25%
Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.			25%	50%	25%
Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.			63%	13%	25%
La institución es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.			25%	50%	25%

3.2.3 Dimensión Supervisión

En la Tabla 6 el 38% de los colaboradores indican que “siempre” obtienen apoyo de su supervisor, y el otro 38% lo perciben “mucho”. Por otro lado, el 25% de los encuestados consideran que “siempre” se mejora y optimiza continuamente los métodos de trabajo, y un 38% lo perciben “mucho”. Con relación a la claridad de las responsabilidades, se evidencia que el 13% indican que “siempre” están claramente definidas, por otro lado, el 75% lo perciben “mucho”

Tabla 6. Supervisión

ITEMS	NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.			25%	38%	38%
En la institución, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.			38%	38%	25%
La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea.		13%	13%	50%	25%
Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo.			25%	50%	25%
Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.			13%	75%	13%
Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades			50%	25%	25%
Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.			50%	13%	38%
Los objetivos del trabajo están claramente definidos			50%	13%	38%
El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos			50%	13%	38%
Existe un trato justo en la institución.		13%	13%	63%	13%

3.2.3 Dimensión Comunicación

En la Tabla 7 que hace relación a la comunicación un 75% de los colaboradores consideran que “siempre” cuentan con acceso a la información necesaria, referente a la superación de obstáculos en la institución el 25% de los encuestados indican que “siempre” se afrontan y superan problemas, mientras que el 50% lo percibe “mucho” demostrando que existe una resolución de problemas eficaz.

Sin embargo, en relación con los canales de comunicación solo el 13% consideran que “siempre” son suficientes los canales existentes, mientras que el 38% lo perciben como “mucho”.

Tabla 7. Comunicación

ITEMS	NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.		13%	13%	75%	
En mi oficina, la información fluye adecuadamente.		25%	38%	38%	
En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa		63%	13%	25%	
Existen suficientes canales de comunicación.		50%	38%	13%	
Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.		25%	38%	38%	
En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.		25%	50%	25%	
La institución fomenta y promueve la comunicación.		63%	13%	25%	
El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.		25%	63%	13%	
Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.		63%	25%	13%	
Se conocen los avances en otras áreas de la institución.		63%	25%	13%	

3.2.4 Dimensión Condiciones Laborales

En la Tabla 8 se refleja que el 25% consideran que “siempre” existe colaboración entre los compañeros, y el 13% lo ve “mucho”. Dentro de las oportunidades para realizar bien el trabajo un 38% considera que “siempre” logran realizar sus actividades, y un 50% lo perciben “mucho”.

Por otro lado, en la integración del grupo de trabajo se evidencia que solo un 25% considera que “siempre” se desempeñan como equipo de trabajo, y el otro 25% lo perciben “mucho”.

Tabla 8. Condiciones Laborales

ITEMS	NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.			63%	13%	25%
Los objetivos de trabajo son retadores.			50%	25%	25%
Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en sus tareas.			13%	63%	25%
El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado.	13%		38%	25%	25%
Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.			13%	50%	38%
Existe una buena administración de los recursos.			25%	63%	13%
La remuneración es atractiva en comparación con la de otras instituciones.	38%		38%	13%	13%
Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.			25%	50%	25%
Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.			25%	75%	
La remuneración está de acuerdo con el desempeño y los logros	38%		38%	25%	

Posteriormente se detallan los porcentajes alcanzados por cada dimensión analizada: Autorrealización, Involucramiento laboral, Supervisión, Comunicación y condiciones laborales como se muestra en la Tabla 10, en donde Involucramiento Laboral, supervisión y condiciones laborales fueron las mejores valoradas.

Tabla 9. Clima Laboral por dimensiones

Dimensiones	Nunca	Poco	Regular	Mucho	Siempre
Autorrealización	9%		36%	34%	21%
Involucramiento laboral	1%		31%	36%	31%
Supervisión	3%		33%	38%	28%
Comunicación			41%	31%	28%
Condiciones laborales	9%		33%	40%	19%

3.3 Plan de mejora

A continuación, se presenta un plan que contiene las estrategias que se proponen para fortalecer las dimensiones menos valoradas: Autorrealización y comunicación, de acuerdo con la percepción del personal administrativo de la Unidad Educativa “Atacames”.

PLAN DE MEJORA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIDAD EDUCATIVA “ATACAMES”

OBJETIVO GENERAL

Mejorar la comunicación interna y promover la autorrealización del personal administrativo de la Unidad Educativa “Atacames” reforzando el clima laboral y la eficiencia.

DIMENSIONES	META	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	INDICADORES DE MEDICIÓN
COMUNICACIÓN	Reducir en un 30% la percepción negativa sobre la comunicación interna, promoviendo canales de comunicación efectivos y bidireccionales al personal administrativo.	1.-Reuniones mensuales para informar y recoger inquietudes.	Rector, vicerrector, Inspector/a	Mayo 2025	Permanente	Número de personas que asisten a las reuniones – Nivel de satisfacción de los participantes (encuesta post reunión)
		2.- Uso de herramientas digitales (WhatsApp, correos, Teams).	Rector, docente de Informática.	Mayo 2025	Permanente	Interacciones en las plataformas a implementarse.
		3.- Capacitaciones sobre trabajo en equipo, comunicación asertiva y gestión del tiempo.	Rector, inspector	Junio 2025	Trimestral	Nivel de satisfacción (encuestas), número de personas que asisten a las reuniones, comportamiento dentro del área.
		4.- Buzón de sugerencias anónimo (digital o QR).	Rector, vicerrector	Julio 2025	Permanente	Frecuencia de sugerencias y mejoras aplicadas.

AUTORREALIZACIÓN	Aumentar en un 30% la sensación de éxito y autorrealización del personal administrativo.	1.- Apoyo al crecimiento profesional (cursos, certificaciones).	Rector	Agosto 2025	Permanente	Número de certificaciones obtenidas – Número de planes de acompañamientos realizados.
		2.-Reconocimiento del desempeño (elogios, incentivos).	Rector-vicepresidente	Septiembre 2025	Permanente	Número de reconocimientos entregados.
		3.- Asignación de responsabilidades según habilidades.	Rector-vicepresidente inspector.	Mayo 2025	Permanente	Nivel de satisfacción y rendimiento.
		4.- Espacios de bienestar (pausas activas, recreación).	Inspector-vicepresidente	Noviembre 2025	Permanente	Frecuencia y participación en actividades.

Evaluación y Seguimiento

- Realizar encuestas o entrevista mensuales o semestrales al personal administrativo referente a las variables menos valoradas: comunicación y autorrealización.
- Verificar la asistencia y participación en las diferentes capacitaciones/ talleres a realizarse para analizar el compromiso de los colaboradores con la institución.
- Revisión constante del uso de los canales de comunicación y retroalimentación a implementarse.
- Análisis de impacto de las acciones implementadas por medio de las encuesta o entrevista.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN

La presente investigación tuvo como propósito analizar el clima laboral al personal administrativo de la Unidad Educativa “Atacames” en el cantón Atacames, las dimensiones estudiadas fueron: Autorrealización, Involucramiento laboral, Supervisión, Comunicación, Condiciones Laborales.

Las dimensiones mejores valoradas fueron: Involucramiento Laboral, supervisión y condiciones laborales, estas valoraciones positivas tienen importantes implicaciones para la gestión de la Unidad Educativa “Atacames, esto indica que existe el compromiso de los colaboradores con la misión y visión de la institución, lo que favorece la productividad y el sentido de pertenencia, cuenta con la presencia de un liderazgo efectivo por parte del equipo directivo un que orienta al desarrollo del equipo y sobre todo se ofrece un espacio de trabajo cómodo en donde los colaboradores puedan realizar sus actividades de manera agradable.

Sin embargo, se reflejaron dos dimensiones menos valoradas: Autorrealización y comunicación. Estas dimensiones presentan implicaciones relevantes que deben ser atendidas por la gestión institucional, ya que inciden directamente en la motivación y el desempeño del personal, debido a que la institución no ofrece suficientes oportunidades de crecimiento e incapacidad para reconocer los esfuerzos y logros individuales de los trabajadores, por otro lado, se puede analizar que existe una baja percepción ante la claridad en los mensajes por medio de las autoridades de la institución, los canales de comunicación no son tomados con la importancia necesaria y falta de conexión entre las autoridades y el personal administrativo.

A partir de los resultados obtenidos y de acuerdo con los estudios revisados se efectúan las comparaciones conforme a los resultados de la investigación al personal administrativo de la Unidad Educativa “Atacames”, los que se detallan a continuación.

Según los resultados de Valdez (2022) el análisis del clima laboral en el área administrativa de la empresa PYDACO refleja que la dimensión mejor valorada fue “condiciones laborales”, el 77% de los trabajadores se encuentran muy satisfechos con el trabajo que realizan y que la dimensión menos calificadas fue autorrealización, coincidiendo con los resultados de la Unidad Educativa “Atacames” donde los colaboradores distinguen una de las dimensiones menos valoradas la autorrealización, por

lo que se planteó diferentes estrategias para la mejora de la misma.

De acuerdo con los resultados de Quiñonez (2016) el análisis del clima laboral a los servidores administrativos del GADPE refleja que ninguno de los factores establecidos están en nivel satisfactorio lo que es muy preocupante, por otro lado se evidenció que el factor de comunicación está en nivel riesgo del 59% y el factor que tuvo el grado de satisfacción más bajo es compensación y reconocimiento con un 41%, con relación a los resultados del análisis de la Unidad Educativa “Atacames” una de sus dimensiones menos valoradas fue la comunicación considerando que los trabajadores de la institución necesitan canales de comunicación asertivos y mejor claridad de la información por parte de las autoridades.

El estudio realizado por Astudillo (2019) se concluye que con la determinación de aspectos teóricos que se vinculan al clima y satisfacción laboral, y se diagnosticó que no existen las estrategias adecuadas para mejorar el clima laboral, por lo que se propuso crear un plan de mejora del clima organizacional para satisfacer a los empleados, a pesar de que este difiere ya que en la Unidad Educativa “Atacames” los colaboradores perciben un buen ambiente laboral ya que sus dimensiones mejores valoradas fueron el involucramiento laboral, supervisión y condiciones laborales, también se propuso un plan de mejora para las dimensiones menos valoradas.

El estudio realizado por Andaluz se concluye que la cultura organizacional, clima laboral, y otros aspectos fundamentales de una organización se vieron afectados, por tal razón se propuso un plan de mejora del clima laboral para lograr un cambio positivo en el desempeño profesional de los docentes que laboran en la Unidad Educativa “Padre Marcos Benetazzo” ubicado en el cantón de Babahoyo, en comparación a los resultados de la Unidad Educativa “Atacames” donde se evidenciaron ciertas dimensiones menos valoradas, también se propuso un plan de mejora enfocado en estas dimensiones con acciones a implementarse para obtener un desempeño del personal administrativo positivo.

En Babahoyo Andaluz (2020) realizó una investigación con el tema “Propuesta de un plan de mejoral del clima laboral para la Unidad Educativa “Padre Marcos Benetazzo” de la ciudad de Babahoyo”, el tipo de investigación fue cuantitativa y cualitativa de tipo exploratorio, descriptivo y explicativo. Las técnicas aplicadas fueron una encuesta al personal docente bajo el uso del cuestionario de Likert y una entrevista solo dirigida al

rector de la institución. Como principales resultados se identificaron aspectos negativos en el clima laboral que viven los docentes de la institución y la necesidad de aplicar nuevas metodologías para evaluar y medir el desempeño laboral.

Finalmente se concluyó que la cultura organizacional, clima laboral, y otros aspectos fundamentales de una organización se vieron afectados, por tal razón se propuso un plan de mejora del clima laboral para lograr un cambio positivo en el desempeño profesional de los docentes que laboran en la Unidad Educativa “Padre Marcos Benetazzo” ubicado en el cantón de Babahoyo.

Estudios que difieren de la investigación realizada a la Unidad Educativa “Atacames” fue el de Zavala (2014) que al analizar la motivación y satisfacción laboral en el Centro de Servicios Compartidos de una Empresa Embotelladora de Bebidas manifestó no se encontraron diferencias significativas entre cada uno de los grupos poblaciones que fueron establecidos a partir de las variables independientes del estudio, las cuales fueron: género, escolaridad, ingreso mensual, tipo de puesto y edad. La única variable que presentó 26 diferencias significativas en los factores extrínsecos la constituyó la antigüedad en la empresa.

El estudio realizado por Realpe (2020) tuvo como objetivo investigó el nivel del clima laboral y su influencia en el desempeño de los trabajadores de la EPA San Mateo con el fin de desarrollar lineamientos estratégicos para su optimización. De acuerdo con el análisis se evidencia que el clima laboral mantiene en niveles óptimos de aceptación ayudando a buscar el camino para mejoras continuas que puedan fortalecer áreas de buen desempeño y mejorar áreas con bajas tasas de empleo. A pesar de que el estudio realizado a la Unidad Educativa “Atacames” se reflejaron ciertas dimensiones menos valoradas, se puede evidenciar que el clima laboral dentro de la institución también mantiene un nivel de clima laboral favorable y se seguir implementando diferentes estrategias que ayude a la mejora continua de la misma.

Después de la revisión teórica referente al clima laboral y su importancia, se puede concluir que el clima laboral afecta directamente los resultados de los empleados y su bienestar, contar con un ambiente laboral positivo ayuda a la motivación y la productividad dentro de las instituciones contando con un grupo de trabajadores comprometidos. Como gestores del talento humano o autoridades siempre se debe de buscar el bien común, un nivel entre el bienestar de la institución y sus trabajadores.

Sin embargo, este estudio deja algunos aspectos pendientes para investigaciones futuras. Sería importante analizar las dimensiones del clima laboral en función de las características sociodemográficas en la institución, con el objetivo de reconocer patrones o necesidades específicas dentro del personal administrativo. Asimismo, se propone extender el estudio al personal docente, con el fin de lograr una visión más integral del clima laboral en la Unidad Educativa “Atacames” y plantear estrategias que favorezcan a toda la comunidad educativa.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación con relación los objetivos planteados se plantean las siguientes conclusiones:

- Se analizó los porcentajes del clima laboral con mayor puntuación en cada una de las dimensiones presentadas en la Unidad Educativa “Atacames, donde se pudo evidenciar que las condiciones mejor valoradas fueron: Involucramiento Laboral, supervisión y condiciones laborales, esto refleja que dentro de la unidad educativa está siendo dirigida por buenas autoridades demostrando ser líderes para los trabajadores, contando con un ambiente de trabajo positivo, cómodo y seguro.
- Se propuso diferentes acciones para el “Desarrollo del plan para la mejora del clima laboral del personal administrativo en la Unidad Educativa “Atacames” de la provincia de Esmeraldas, Ecuador”, de acuerdo con las dimensiones que recibieron menor valoración.

5.2 Recomendaciones

Después del análisis realizado al personal administrativo de la Unidad Educativa “Atacames” y la propuesta del plan de mejora, se recomienda:

- Tomar en cuenta el apoyo al crecimiento profesional de los trabajadores para contar con colaboradores con conocimientos actualizados que ayudará a la administración de la institución de acuerdo con los objetivos de esta.
- Reconocer los logros de cada trabajador o avance que sea de beneficio para el colegio, implementando incentivos que ayude con la motivación del personal.
- Fomentar la comunicación asertiva y con respeto entre el equipo y con las autoridades por medio de canales de comunicación que sea solo de uso laboral.
- Implementar reuniones para garantizar que el personal está recibiendo de forma correcta la información y sobre todo poder establecer una buena relación entre autoridades y personal administrativo.

REFERENCIAS

- Adams, J. S. (1965). Inequidad en el intercambio social. En L. Berkowitz (Ed.), *Avances en la psicología social experimental* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- Andaluz, K. (2020). "Propuesta de un plan de mejora del clima laboral para la Unidad Educativa "Padre Marcos Benetazzo" de la ciudad de Babahoyo".
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). "Constitución de la República del Ecuador. Registro Oficial".
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). "Ley Orgánica de Educación Superior (LOES). Registro Oficial.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). *Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP)*. Registro Oficial.
- Baguer, A. (2005). *¡Alerta! Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu estudio en tu empresa*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Mejorando la efectividad organizacional a través del liderazgo transformacional*. Sage Publications.
- Boada, J. (2023). *Elaboración de un Plan de Mejora del Clima Laboral de la Unidad Educativa "Santa Juana De Chantal", Otavalo-Imbabura*.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta edición. Mc Graw Hill. Impreso en Colombia
- Espinoza, (2018). *Estructura organizacional y el clima laboral*.
- García, M. (2009). *Clima organizacional y su concepto*.
- Guale, A. (2022). *El estrés y el desempeño laboral de los servidores del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Santa Elena, año 2021*.
- Herzberg, F. (1959). *La motivación en el trabajo*. John Wiley & Sons.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivación y clima organizacional*. Harvard University Press.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Harvard University Press.

- Martínez, A. (2020). *Factores del clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral*. Revista de Psicología Organizacional.
- Ministerio de Trabajo del Ecuador. (2023). *Código del Trabajo*. Registro Oficial.
- Molina, L. (2010). *Clima Organizacional en las oficinas Tributarias de la Superintendencia de Administración Tributaria en la Región Occidente*.
- Naranjo, D. (2017). *Evaluación de clima laboral y propuesta de mejora en la empresa estrategias y mercado S.A.*
- Palma, S. (2004). *Manual de escala clima laboral CL-SPC*. 1era edición. Lima.
- Pérez y Rivera. (2015). "Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013"
- Realpe. (2020). *Clima Laboral y su Influencia en el Desempeño de los Trabajadores de la EAPA San Mate*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational Behavior* (13th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Schneider, B. (1990). El clima para el servicio: Una aplicación del constructo del clima. En B. Schneider (Ed.), *Clima y cultura organizacional* (pp. 384-412). Jossey-Bass.
- Schneider, B., Gunnarson, S. K., & Niles-Jolly, K. (1994). *Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change*. *Organizational Dynamics*, 23(4), 52-64.
- Valdez. (2022). "Clima laboral en el área administrativa de la empresa PYDACO de la ciudad de esmeraldas en el año 2020"
- Vargas, J. (2006). "La inteligencia emocional en el clima laboral del ilustre municipio del cantón Pelileo".
- Vroom, V. H. (1964). "Trabajo y motivación. John Wiley & Sons".

ANEXOS

Anexo: Instrumento CLIMA LABORAL CL-SPC

ESCALA DE CLIMA LABORAL CL-SPC

INSTRUCCIONES:

Estimado colaborador, a continuación, usted encontrará un cuestionario que tiene por finalidad medir el clima laboral en su organización, por lo que, para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja sólo una respuesta sobre la opción con la cual esté de acuerdo. El presente cuestionario es anónimo y confidencial y sólo tiene finalidad investigativa. No hay respuestas buenas o malas.

Se agradece su contribución y honestidad en el desarrollo del cuestionario.

SEXO: MASCULINO FEMENINO
AÑOS EN LA EMPRESA: 0-3 4-6 MAYOR A 7
EDAD: 18-30 31-40 41 O MAS
RELACION LABORAL NOMB. DEFINITIVO NOMB. PROVISIONAL

Nº	ITEMS	Ninguno o Nunca (1)	Poco (2)	Regular o Algo (3)	Mucho (4)	Todo o siempre (5)
1.	Existen oportunidades de progresar en la organización.					
2.	Se siente comprometido con el éxito de la organización.					
3.	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4.	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5.	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6.	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7.	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8.	En la Organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9.	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10.	Los objetivos de trabajo son retadores.					
11.	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12.	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Organización.					
13.	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					

14.	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15.	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
16.	Se valora los altos niveles de desempeño.					
17.	Los trabajadores están comprometidos con la Organización.					
18.	Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19.	Existen suficientes canales de comunicación.					
20.	El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado.					
21.	Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros.					
22.	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
23.	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24.	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25.	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26.	Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal.					
27.	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28.	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29.	En la Organización, se afrontan y superan los obstáculos.					
30.	Existe una buena administración de los recursos.					
31.	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32.	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33.	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34.	La Organización fomenta y promueve la comunicación.					
35.	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
36.	La Organización promueve el desarrollo del personal.					
37.	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.					
38.	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39.	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
40.	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					

41.	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42.	Hay clara definición de visión, misión y valores en la Organización.					
43.	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44.	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45.	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
46.	Se reconoce los logros en el trabajo.					
47.	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48.	Existe un trato justo en la Organización.					
49.	Se conocen los avances en otras áreas de la Organización.					
50.	La remuneración está de acuerdo con el desempeño y los logros.					

Palma, (2004)