



TRABAJOS FINALES DE MAESTRIA

MDTH-OL-2015-B-2017

ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL EN UNA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR EN EL CANTÓN SAMBORONDÓN

Trabajo de titulación presentado como requisito para optar al título
de:

**MAGÍSTER EN DIRECCIÓN DEL TALENTO
HUMANO**

Por la estudiante:
GINA PATRICIA AYALA TRIVIÑO

Bajo la dirección de:
JAIR DUQUE OLIVA

Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrado
Samborondón - Ecuador
Junio de 2017

*DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL EN UNA UNIDAD EDUCATIVA
PARTICULAR EN EL CANTÓN SAMBORONDÓN*

*DIAGNOSTIC OF THE WORKING ENVIRONMENT OF A PRIVATE EDUCATIONAL
UNIT IN SAMBORONDÓN*

Gina Patricia AYALA TRIVIÑO¹

Edison Jair DUQUE OLIVA²

RESUMEN

El clima laboral es un factor determinante para el éxito organizacional debido a que existe un estrecho vínculo entre el grado de bienestar de los trabajadores y el desempeño laboral, cuyo efecto impacta en la productividad. El objetivo de este trabajo es diagnosticar el clima laboral en una Unidad Educativa Particular ubicada en el cantón Samborondón para entregar datos reales a la organización, los que permitan generar propuestas que mejoren el entorno laboral; para ello, se llevó a cabo una investigación cuantitativa por medio de una encuesta de satisfacción que utilizó la escala de Likert y empleó el software Survey Monkey a 108 colaboradores y se utilizó el instrumento de medición que pertenece a Ortega (2016). Dentro de los hallazgos relevantes de este estudio, se encontró que, a pesar de existir una percepción favorable, hay dimensiones como la de Comunicación y Recompensas con porcentajes bajos, los mismos que deberán ser tomados en cuenta por la organización para mejorar el bienestar, la satisfacción de los colaboradores y a su vez el logro de los objetivos corporativos. El estudio realizado parte del marco teórico específico al problema investigado y su contrastación es empírico preexperimental.

Palabras clave:

Organización, clima laboral, talento humano, diagnóstico, bienestar.

ABSTRACT

The working environment is a determining factor for organizational success because there is a close link between the degree of well-being of workers and work performance, which has an impact on productivity. The objective of this work is to diagnose the working environment in a private school located in Samborondón to deliver real data to the organization, which allows to generate proposals that improve the working environment; For this, a quantitative investigation was carried out through a satisfaction survey using the Likert scale and the Survey Monkey software to 108 employees and the Ortega measuring instrument (2016). Within the relevant findings of this study, it was found that, despite a favorable perception, there are some dimensions such as Communication and Rewards with the low percentages; wch must be considered by the organization to improve the well-being, the satisfaction of the employees and achieve the corporate objectives. The study carried out was based on the theoretical framework specific to the problem investigated and its contrast is empirical preexperimental.

Key words:

Organization, working environment, human talent, diagnostic, welfare.

¹ Maestrante en dirección de talento humano, Universidad Espíritu Santo – Ecuador. E – mail gpayala@uees.edu.ec

² PhD en Marketing, Profesor Universidad Nacional de Colombia. Profesor Universidad Espíritu Santo – Ecuador. E – mail jairduque@uees.edu.ec

INTRODUCCIÓN

Actualmente resulta muy importante ubicar al clima laboral en el sitio donde le corresponde a nivel organizacional, es decir considerar que el ambiente que se genera entre los colaboradores constituye una pieza medular para el éxito de la empresa; lo cual de alguna forma lo reconoce el Código de Trabajo en su sección 8a, Artículo 33 sobre el trabajo y la seguridad social, el mismo que expresa que el trabajo es un derecho y un deber social al que todo ser humano debe acceder, ya que es la principal fuente de realización personal y base para el desarrollo económico del país. Por ello el Estado deberá garantizar el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones, retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y escogido libremente (Código de trabajo, legislación convexa, concordancia, jurisprudencia) (Decreto ejecutivo 10 RO 10) (24 – Agosto - 2009)

En el Ecuador existe una preocupación sobre el clima laboral dentro de las organizaciones, y las instituciones educativas no han sido la excepción, Paredes (2013) en un estudio en la escuela Fiscal Mixta “Carlos Aguilar” explica que fue necesario analizar el ambiente en el que se desarrolla la institución para reconocer las principales variables que afectan el desenvolvimiento laboral (P. 13).

Resbala (2014) en un estudio sobre la gestión educativa y administrativa de centros privados de nivel medio en Guayaquil propone plantear estrategias organizacionales que permitan mejorar la calidad académica de los estudiantes- (P. 7).

Briones (2015) estudió el clima escolar del colegio fiscal “Provincia de

Bolívar” y explica que un clima laboral apropiado permite a los profesores asumir el rol de educador y mediador del proceso enseñanza - aprendizaje (P. 24).

Por otro lado, Carrión (2016) estudia el clima laboral del colegio “Gobernación de Cotopaxi” debido a que mostraba ciertas dificultades organizacionales y el propósito fue establecer un ámbito de trabajo idóneo para el desenvolvimiento de las actividades (P. 1).

En los últimos años, los trabajadores en general se han mostrado descontentos con el clima laboral imperante en las organizaciones, por ciertas precarias condiciones de trabajo, lo que se ha convertido en un factor de preocupación para muchos gerentes; de allí surge la necesidad de contar con esta información para que la institución preste atención a las variables que impactan directamente en la satisfacción laboral, sean éstas en el ámbito directivo, operativo o de apoyo ya que, tanto el rendimiento como el empoderamiento resulta vital para el óptimo funcionamiento de cualquier organización.

Identificar las debilidades institucionales resulta fundamental tanto para el crecimiento organizacional, como para el desarrollo humano y profesional de los colaboradores.

La Unidad Educativa, objeto de este estudio, es una institución de carácter privado con orientación cristiano - católica con más de 47 años de trayectoria en el ámbito educativo; sin embargo, un nuevo grupo promotor de alto prestigio y expertise asume la administración en el año 2013, y su misión es “formar bachilleres bilingües con perfil internacional, con una sólida educación en valores, capaces de

resolver problemas creativa y eficazmente y de enfrentar con éxito los desafíos de la sociedad actual”.

El objetivo de esta investigación es la obtención de información sobre el clima laboral en la Unidad Educativa, la misma que permitirá a la alta gerencia, optimizar las condiciones y relaciones laborales, que impulsará el bien- ser, y el bien - estar de sus colaboradores, e impactar positivamente en el entorno laboral.

Se debe considerar que los trabajadores son seres biopsicosociales que comparten muchas horas semanales con sus colegas por lo que resulta fundamental el trabajo colaborativo a partir de un intercambio armónico de la gestión que cada uno realiza.

Este trabajo empírico se realizó con un enfoque cuantitativo para lo cual se aplicó una encuesta a los colaboradores. Dicha encuesta utilizó un lenguaje comprensible para el personal docente, administrativo, personal de seguridad y de limpieza y fue estructurado con base en seis variables o dimensiones: 1.Propósitos y Objetivos, 2.Relaciones entre miembros, 2a.Comunicación, 2b.Trato interpersonal, 2c.Manejo de conflictos, 3.La Estructura y Mecanismos de soporte a la gestión, 3a.Espacios, Infraestructura y lugar de trabajo, 3b.Estructura, Jerarquía y responsabilidades 4.Mecanismos de apoyo, 4a. Tecnologías de soporte y herramientas tecnológicas 4b. Procesos, Procedimientos y Funciones, 5.Recompensas y 6.Liderazgo.

Por cuestiones de eficiencia se llevó a cabo una investigación cuantitativa que exploró el clima laboral mediante la aplicación de un cuestionario que empleó el software Survey Monkey que al ser virtual facilitó la participación de los involucrados. No se diseñó una

muestra, sino que se censó a todos los estamentos de la comunidad institucional, pues su número lo hizo factible.

Este trabajo de investigación se realizó mediante un abordaje empírico con un modelo preexperimental, pues buscó constatar la situación de las variables en estudio y sus relaciones, más no controlar alguna de ellas.

Es de destacar, que en el presente estudio se planteó un horizonte estrictamente descriptivo; esto es el levantamiento de la información que está destinada a proporcionar una panorámica clara de la interacción de las variables o factores en análisis, no se pretendió manipular alguno de estos factores para observar que resultado se obtiene. En este sentido, el proyecto realizado es descriptivo situacional, tampoco ahonda en vistazos históricos ni prospectivos ya que no se plantea cosntruir escenarios a futuro. Tampoco identifica grupos, departamentos o áreas sobre los cuales intervenir u otros que sirvan de control. De allí que, la metodología es preexperimental y no experimental. Esto es en la medida en que el trabajo de una panorámica fiel - caracterice fehacientemente- la situación al presente del clima laboral, lo cual constituirá un real aporte al desarrollo de la institución y sus miembros. Por eso se seleccionó un instrumento que pudiese, plausiblemente, garantizar la confiabilidad de la medición de las distintas variables exploradas.

Revisión de la literatura

El clima en instituciones educativas lo empezó a estudiar el líder norteamericano Arthur C. Perry, quien reconoció de forma explícita la incidencia que tiene el clima escolar sobre los aprendizajes que desarrollan

los estudiantes. El desarrollo científico de herramientas de evaluación del clima laboral ha motivado una línea permanente de investigación que se incrementa día a día. Sin embargo, no hay un acuerdo universal sobre la definición del clima en instituciones educativas; algunos investigadores usan una serie de términos como la atmósfera, el entorno, el ambiente, etc. (Cohen, McCabe, Michelli, & Pickeral, 2009, P.180)

Definiciones de clima laboral

La definición de clima laboral varía según los investigadores que lo estudian.

Martín (2000) lo define como el ambiente total de un centro, determinado por todos aquellos factores logísticos, personales, funcionales y culturales de la organización que, integrados en un proceso dinámico, crean un estilo propio para el que hacer de la empresa (P. 107).

Por su parte, Sandoval (2004) indica que el clima laboral se refiere a ciertas variables que inciden en el medio ambiente de trabajo (P. 84).

Sin embargo, cuando se trata del clima laboral explica Chaparro (2006), que todos los seres humanos buscan bienestar, lo que implica que el trabajo en una organización debe estar motivado por el crecimiento personal y profesional, lo que generará mayor compromiso; debido a esta característica, los directivos deben impulsar líneas estratégicas que posibiliten mejorar cualitativamente estos dos factores.

Chiang, Salazar, Huerta, & Núñez (2008) citan a "Locke (1976), quien define al clima laboral como "un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto".

Para Urdaneta, Alvarez, & Urdaneta, (2009) no es sino el resultado de las percepciones que tengan los trabajadores en cuanto a los factores existentes en el lugar de trabajo, tales como: estilos de liderazgo adoptados por la gerencia, estructura organizativa y las relaciones entre los empleados. (P. 446)

Chiang, Núñez, Martín, & Salazar (2010) explican que son las descripciones globales en las cuales se desenvuelve toda organización, y donde yacen las personas; son percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales (P. 92).

Rubio (2011) afirma que el clima laboral es el medio en el que se desenvuelve el recurso humano y físico, por medio del cual se desarrolla el trabajo cotidiano (P. 1).

Patlán, Martínez, & Hernández (2012) por su parte, lo definen como un conjunto de características, las cuales describen a la organización, e inciden en el comportamiento (P. 3).

Dominguez, Ramírez, & García (2013) sostienen que el clima es el patrón continuo de conducta en la organización, que implican las actitudes y sentimientos que caracterizan la vida laboral (P. 62).

Enfoques del clima laboral

En un estudio realizado por Segredo (2013) citando a Forehand, Gilmer, Halpin, Crofts, Litwin y a Stringer se detallan tres enfoques del clima laboral que se grafican de la siguiente manera:

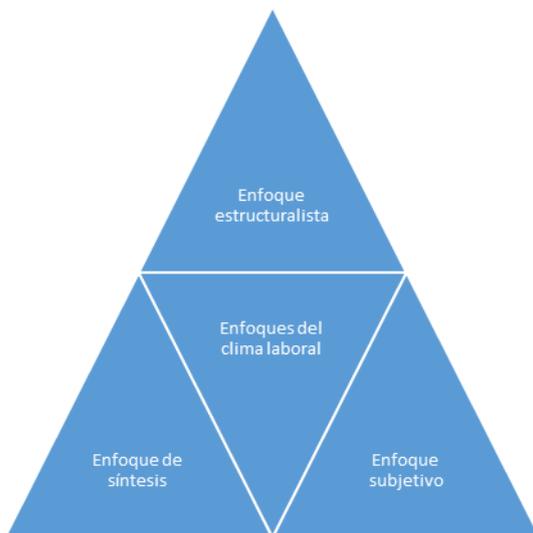


Figura 1 Enfoques del clima laboral

Fuente: Segredo, 2013

Elaborado por: La autora

El enfoque estructuralista apoyado por Forehand y Gilmer (2007) define al clima laboral como el conjunto de características que van a determinar el comportamiento organizacional, la diferencian de otra e influyen en la manera de actuar de las personas que la conforman; el enfoque subjetivo propuesto por Halphin y Crofts (1993) define al clima laboral como la opinión que se forma cada colaborador de la organización y el enfoque sintético cuyos representantes son Litwin y Stringer, quienes afirman que el clima laboral es el efecto subjetivo que los sujetos abstraen del sistema, el mismo que forma el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y la motivación de las personas

que trabajan en una organización dada. (Segredo, 2012)

Todos estos enfoques tienen atributos o dimensiones similares y diferentes, sin embargo, muchos coinciden. Siendo cada organización diferente, es indispensable identificar el tipo de clima imperante y las características de cada uno para emprender acciones idóneas y trabajar apropiadamente con cada uno de ellos. En virtud de lo cual, las estrategias corporativas deben ajustarse al propio entorno organizacional para la optimización del talento humano.

Por lo expuesto anteriormente es que Galve & Gargallo, (2004) sostienen que las condiciones del entorno han obligado a las empresas a realizar cambios para adaptarse al mismo y ser productivas en la actividad a la que se dedican (P. 1).

Tipos de clima laboral

A continuación, Sandoval (2004) muestra diferentes tipos de clima laboral:

Tipo Autoritario (Exploratorio): La gerencia no confía en sus colaboradores, la mayor parte de las orientaciones organizacionales las toma la gerencia sin consultar a su staff, el clima laboral se caracteriza por el temor al castigo, a la sanción y ocasionalmente hay recompensas. Existe mucha rotación del personal.

Tipo autoritario (Paternalista): La dirección tiene confianza condescendiente con sus empleados, las decisiones las toma la alta gerencia, pocas se toman en estructuras inferiores,

los trabajadores se sienten bien ya que su jefe está pendiente de ellos.

Tipo Participativo (consultivo): Pese a que las decisiones se toman por parte de la alta gerencia, permite que los subalternos tomen decisiones sobre los niveles inferiores, la comunicación es vertical con recompensas y castigos ocasionales.

Tipo Participativo (Grupal): Las decisiones están diseminadas por toda la organización, e integradas en todos los niveles, existe comunicación ascendente, descendente y se toman decisiones de manera lateral, este tipo de clima crea independencia en los colaboradores. (Sandoval, 2004)

El tipo de clima laboral ejerce una significativa influencia también sobre la cultura organizacional; Salazar, Guerrero, Machado, & Andalia, (2009) definen a la cultura organizacional como el patrón de comportamiento en la organización que involucra las creencias y valores compartidos por los miembros de una empresa.

Beneficios del estudio del clima laboral

Martín (2000) explica que uno de los factores que determinan y facilitan los procesos organizativos lo constituye un buen clima o ambiente de trabajo (P. 104).

William (2004) explica que cuando existe un clima laboral humanitario existe mucha confianza y apertura en el sistema laboral (P. 83).

Las personas trabajan para satisfacer sus necesidades particulares, de tal modo

que si la organización cumple con los medios para llenar las expectativas de todos los colaboradores, los mismos trabajarán tal como se le ordene; sino se cumple con sus necesidades personales, subordinará las metas de la organización para lograr el cumplimiento de las propias (Henríquez 2006 P. 13).

Por otro lado, Chiang (2007) añade que el bienestar laboral está determinado por el grado de satisfacción que un individuo tiene en su trabajo (P. 54).

Muchas pequeñas empresas no cuentan con recursos materiales en grandes cantidades, como lo afirman Suárez & Mendez, (2008) pero el capital humano conforma la mejor herramienta y crea ventajas competitivas (P. 231).

Múltiples estudios fijan una mirada hacia la medición del clima laboral en las organizaciones, Olaz (2009) añade que el estudio del clima laboral en las empresas permite reconocer las insatisfacciones del personal (P. 2.).

Por medio de un estudio Calderón & Serna (2009) elaboran una aproximación al clima organizacional y concluyen que mejorar las competencias de los trabajadores, es una parte sustancial para la mejora del ambiente de una empresa (P. 99).

Motivación

En relación a la motivación, hay autores que manifiestan sus puntos de vista por ejemplo:

Palma (2000) analiza varios modelos sobre la psicología en las organizaciones y expresa que la motivación y el clima laboral constituyen dos temas de interés para la psicología laboral; la motivación y el clima laboral son indicadores del estilo de vida en una organización. (P.20).

En esta misma línea, una de las investigaciones que levantan Boada, Vallejo, & Agulló, (2004) analizan la incidencia que tiene el clima laboral sobre la motivación de los trabajadores y sus enfermedades psicosomáticas. (P. 129).

Síndrome del “Burn Out”

Para combatir el estrés Gil – Monte (2003) explica la necesidad de estudiar los procesos organizacionales y preocuparse por la calidad de vida laboral de los empleados. (P. 20).

El estudio del clima organizacional permite combatir fenómenos como el “burn out”.

Este fenómeno actual es considerado como un síntoma negativo del desgaste de los colaboradores en una organización, el estrés y los climas laborales nocivos, generan una innecesaria presión en los trabajadores de una organización; el estrés constituye una experiencia subjetiva, producida por la percepción de que existen, demandas excesivas o amenazantes en la actividad laboral (Coduti, Gattas, Sarmiento & Schmid, 2013, P. 14).

Ayuso (S. F.) explica que hoy en día el estrés laboral y las demandas educativas actuales, convierten la educación en una profesión con un alto riesgo de “Burn Out”. (P. 2).

Metodología de la investigación:

Se realizó un estudio cuantitativo de tipo experimental, sobre un censo constituido por los directivos, profesores, personal administrativo, personal de servicio y personal de

seguridad. La aplicación del instrumento se llevó a cabo de manera presencial y online utilizando el software de encuestas Survey monkey durante el mes de noviembre del 2016, partiendo de que la población de la Unidad Educativa Particular NN es de 113, 108 colaboradores fueron encuestados.

A continuación, se muestran las propiedades psicométricas de la escala que se usaron para realizar el análisis de la fiabilidad del documento:

Tabla 1 Propiedades psicométricas de la escala del clima organizacional

PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS DE LA ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL						
ANÁLISIS DE FABILIDAD POR DIMENSIÓN	Kaiser - Mayer - Olkin	Chi - Cuadrado aproximado	gl	Sig.	Alfa de Cronbach	N. de Elementos
PROPOSITOS U OBJETIVOS	,923	2400,774	28	0,000	0,923	8
RELACIONES ENTRE MIEMBROS	,933	4881,398	91	0,000	0,945	14
LA ESTRUCTURA Y MECANISMOS DE SOPORTE DE LA GESTIÓN	,882	2032,331	36	0,000	0,883	9
MECANISMOS DE APOYO	,896	3477,720	55	0,000	0,924	11
RECOMPENSAS	,842	1383,191	15	0,000	0,879	6
EL LIDERAZGO	,914	1837,654	36	0,000	0,887	9
ESCALA TOTAL					0,976	57

Fuente: Ortega, 2016

El cuestionario se encuentra estructurado por 6 dimensiones, con un total de 57 ítems, cuya categoría de respuestas fue realizada en una escala numérica de 7 valores, donde 1 corresponde a totalmente en desacuerdo y 7 a totalmente de acuerdo.

Para el análisis de datos se utilizó SPSS (Statistical Package for the social science) programa estadístico informático utilizado en este tipo de investigación.

A continuación se presentan los pasos seguidos para la ejecución del proyecto:

1.- Se solicitó al Director General de la Institución educativa la debida autorización para realizar el diagnóstico del clima laboral y cuyos resultados serán considerados en el Plan Estratégico Institucional para el período 2017- 2018.

2.- El instrumento de medición que se utilizó pertenece a Ortega (2016) Anexo A.

3.- Mediante una convocatoria, el Departamento de Talento Humano, solicitó a los colaboradores acercarse a los Laboratorios de Computación y llenar la encuesta on line, usando la plataforma web Survey Monkey; para facilidad de los colaboradores se los reunió por niveles: Inicial, Primaria, Secundaria y Administración; los colaboradores ingresaron a la dirección web y desarrollaron la encuesta.

4.- Dicha encuesta se aplicó a un total de 108 colaboradores en noviembre del 2016.

A continuación, se presenta el estudio descriptivo de la población de los colaboradores encuestados por género, tiempo de trabajo, nivel académico y área a la cual pertenecen.

Tabla 2: Descripción de la muestra

Descripción	Cantidad de colaboradores	Porcentaje
Total de encuestas completas	108	95.57%
Total de colaboradores	113	100%
Total de encuestas incompletas	5	4.63 %

Tabla 3: Tabla de frecuencias - Género

Variables	Frecuencia absoluta ni	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta acumulada NI	Frecuencia relativa acumulada FI
FEMENINO	69	64%	69	64%
MASCULINO	39	36%	108	100%

TOTAL	108	100%
-------	-----	------

El 64% de los encuestados son mujeres, mientras que el 36% son hombres.

Tabla 4: Tabla de frecuencias - Tiempo de trabajo

Tiempo de trabajo	Frecuencia absoluta ni	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta acumulada NI	Frecuencia relativa acumulada FI
0 - 1 año	18	16.7 %	18	16.7 %
1 - 3 años	60	55.6 %	78	72.3 %
3 - 5 años	12	11.1 %	90	83.4 %
5 - 7 años	6	5.6 %	96	89 %
7 o más años	12	11.1 %	108	100 %

Total	108	100%
-------	-----	------

La tabla número 4 refleja que el 55.6 % de los colaboradores encuestados han trabajado en la Unidad Educativa Particular Bilingüe NN, entre 1 - 3 años lo cual indica que los encuestados no tienen mucho tiempo en la institución.

Tabla 5: Tabla de frecuencias- Nivel académico

Nivel académico	Frecuencia absoluta ni	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta acumulada NI	Frecuencia relativa acumulada FI
Primaria	7	6.5 %	7	6.5
Secundaria	27	25 %	34	31.5
Título Universitario tercer nivel	60	55.6 %	94	87.1
Maestría	9	8.3 %	103	95.4
Diplomado	2	1.9 %	105	97.3
Especialidad	3	2.8 %	108	100

Total	108	100%
-------	-----	------

En la tabla 5, se puede observar el nivel académico de los colaboradores, donde se concluye que el 55.6% de la planta docente y administrativa tiene título universitario de tercer nivel y el 8.3% tienen maestría, lo que corresponde a un título de cuarto nivel, circunstancia totalmente comprensible al tratarse de una unidad educativa con todos sus niveles.

Tabla 6: Tabla de frecuencias - Área a la cual pertenece

Área	Frecuencia absoluta ni	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta acumulada NI	Frecuencia relativa acumulada FI
Académica	67	62 %	67	62 %
Administrativa	41	38 %	108	100 %

Total	108	100%
-------	-----	------

La tabla 6 presenta el área a la cual pertenecen los colaboradores; tratándose de una institución académica, es evidente que el mayor porcentaje se ubica en el área académica, esto es el 62 %.

Análisis de los Resultados

COMUNALIDADES

Se entiende por comunalidad la proporción de la varianza explicada por los factores comunes en una variable, la cual en un escenario óptimo debe ser superior a 0.50; a continuación, se presentan los datos recolectados, con referencia a las comunalidades de cada una de las dimensiones que fueron utilizadas en el instrumento.

CLOB PROPÓSITOS U OBJETIVOS

Tabla 7 Comunalidades - CLOB	Inicial	Extracción
CLOB1	1,000	,801
CLOB2	1,000	,680
CLOB3	1,000	,833
CLOB4	1,000	,799
CLOB5	1,000	,759
CLOB6	1,000	,786
CLOB7	1,000	,767
CLOB8	1,000	,712

CRE RELACIONES ENTRE MIEMBROS

Tabla 8

Comunidades – CRE

	Inicial	Extracción
CREC1	1,000	,820
CREC2	1,000	,797
CREC3	1,000	,886
CREC4	1,000	,841
CREC5	1,000	,805
CRET1	1,000	,877
CRET2	1,000	,872
CRET3	1,000	,768
CRET4	1,000	,757
CRET5	1,000	,777
CREM1	1,000	,876
CREM2	1,000	,851
CREM3	1,000	,805
CREM4	1,000	,679

CES ESTRUCTURA Y MECANISMO DE SOPORTE DE LA GESTIÓN

Tabla 9

Comunidades – CES

	Inicial	Extracción
CESES1	1,000	,695
CESES2	1,000	,784
CESES3	1,000	,845
CESES4	1,000	,801
CESTR1	1,000	,749
CESTR2	1,000	,802
CESTR3	1,000	,819
CESTR4	1,000	,803
CESTR5	1,000	,843

CMA MECANISMOS DE APOYO

Tabla 10

Comunidades – CMA

	Inicial	Extracción
CMAT1	1,000	,792
CMAT2	1,000	,794
CMAT3	1,000	,756
CMAT4	1,000	,717
CMAT5	1,000	,864
CMAT6	1,000	,730
CMA P1	1,000	,845
CMA P2	1,000	,762
CMA P3	1,000	,723
CMA P4	1,000	,770
CMA P5	1,000	,767

CRCM RECOMPENSAS

Tabla 11

Comunidades – CRCM

	Inicial	Extracción
CRCM1	1,000	,786
CRCM2	1,000	,801
CRCM3	1,000	,759
CRCM4	1,000	,809
CRCM5	1,000	,831
CRCM6	1,000	,710

CLID LIDERAZGO

Tabla 12

Comunalidades – CLID

	Inicial	Extracción
CLID1	1,000	,790
CLID2	1,000	,819
CLID3	1,000	,737
CLID4	1,000	,743
CLID5	1,000	,656
CLID6	1,000	,784
CLID7	1,000	,791
CLID8	1,000	,840
CLID9	1,000	,829

En conclusión, todos los ítems observados, indican que aportan a un buen análisis general del instrumento, en virtud de que las comunalidades son superiores a 0.50.

Tabla 13 Propósitos u objetivos

Answer Options	1	2	3	4	5	6	7	Rating Average	Response Count
Se definen claramente los objetivos y resultados en cada nivel	2	1	3	5	19	27	50	5.98	107
Todas las áreas y niveles son tomados en cuenta para los presupuestos	9	3	7	11	15	20	41	5.30	106
Los objetivos esperados son coherentes con los recursos asignados	1	6	5	9	17	32	38	5.62	108
Se evalúa la dificultad de conseguir los objetivos antes de establecerlos	3	4	5	13	22	28	32	5.42	107
Existe la posibilidad de negociar el presupuesto	8	10	6	6	16	28	30	5.08	104
La misión de la organización está siempre presente en el establecimiento de los objetivos	1	1	2	8	11	18	66	6.22	107
Mi opinión se tiene en cuenta para los establecimientos de los objetivos	5	6	3	9	12	31	40	6.55	106
La organización siempre nos comunica los resultados obtenidos en el periodo anterior	2	1	2	5	16	29	51	6.05	106

Favorables	Indiferentes	Desfavorable
96	5	6
76	11	19
87	9	12
82	13	12
74	6	24
95	8	4
83	9	14
96	5	5

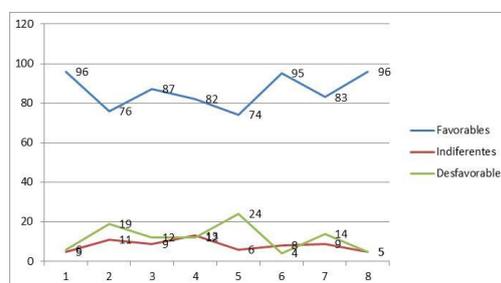


Figura 2 Resultados: Propósitos u Objetivos

La dimensión CLOB, de Propósitos u Objetivos, se encuentra conformada por ocho factores.

1. Se definen claramente los objetivos y resultados esperados en cada nivel (área, departamento).
2. Todas las áreas y niveles (área, departamento) de la organización son tomadas en cuenta para hacer los presupuestos.
3. Los objetivos esperados son coherentes con los recursos asignados.
4. Se evalúa la dificultad de conseguir los objetivos antes de establecerlos formalmente.
5. Existe la posibilidad de negociar el presupuesto con las instancias de la organización.
6. La misión de la organización está siempre presente en el establecimiento de los objetivos.
7. Mi opinión se tiene en cuenta para el establecimiento de objetivos en mi área o departamento.
8. La organización siempre nos comunica los resultados obtenidos en el período anterior. En la figura 2 se puede evidenciar, que el primer factor que corresponde a la pregunta “En esta organización se definen claramente los objetivos y resultados esperados en cada nivel”, el sexto factor que corresponde a la pregunta “La misión de la organización está siempre presente en el

establecimiento de los objetivos” y la octava pregunta que corresponde a “Mi opinión se tiene en cuenta para el establecimiento de objetivos en mi dependencia” determinan una alta puntuación, la cual es coherente con la situación real ya que además de socializar la misión entre todos los miembros de la comunidad educativa, incluyendo a los padres de familia y a los estudiantes, la misión de la organización se exhibe en rotafolios, habladores, posters, fliers y se proyecta en los fondos de pantalla de todos los ordenadores del plantel. Además, la organización determina claramente los objetivos estratégicos y los resultados son comunicados a todos los actores de la gestión educativa. Por otro lado, los factores 2 y 5 que corresponden a las preguntas “Todas las áreas y niveles de la organización son tenidas en cuenta para hacer los presupuestos” y “Existe la posibilidad de negociar el presupuesto con las instancias de la organización” resultan desfavorables ya que corresponden a una circunstancia real institucional, donde resulta muy difícil, que todas las áreas o departamentos se involucren en la elaboración del presupuesto anual de la institución, esta puntuación refleja de cierta manera un descontento de los colaboradores ya que no existe la posibilidad de negociar los rubros financieros con las instancias pertinentes de la institución.

Tabla 14 Comunicación

1	La comunicación con el jefe inmediato es fluida, clara y siempre hay retroalimentación	4	2	4	10	4	30	52	5.89	106
2	Cuando las directivas dan una indicación, el jefe inmediato siempre la comunica a tiempo	2	1	6	4	12	26	54	6.02	105
3	Cuando se da alguna situación que me afecta, el jefe inmediato está disponible a escuchar	3	3	2	3	8	30	57	6.09	106
4	El jefe inmediato genera la confianza para decirle cuando algo afecta al trabajo	1	3	3	5	4	31	59	6.18	106
5	En la institución se promueve la comunicación tanto con los jefes inmediatos como con las máximas autoridades.	1	5	2	10	14	27	47	5.83	106

Favorables	Indiferentes	Desfavorable
86	10	10
92	4	9
95	3	8
94	5	7
88	10	8

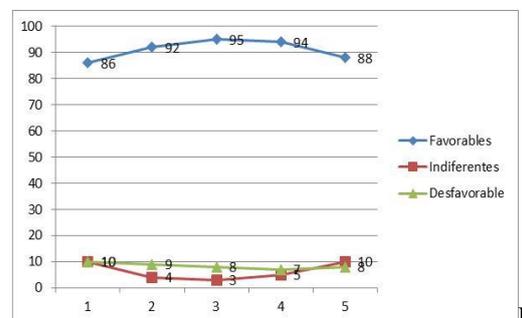


Figura 3 Resultados: Comunicación

Analizando la figura que corresponde a las respuestas obtenidas en la dimensión relaciones entre miembros, aspecto comunicación, se observa con un puntaje mayor los factores 3 y 4 cuyas preguntas son “Cuando se da alguna situación que me afecta, el jefe inmediato está disponible para escuchar” y “Mi jefe inmediato genera la confianza para decirle cuando algo afecta el trabajo”, las respuestas a estos ítems demuestran una efectiva gestión de los mandos medios, los mismos que

generan confianza, saben escuchar y son sensibles ante las necesidades de los colaboradores; sin embargo, el factor 1 cuya pregunta fue “La comunicación con el jefe inmediato es fluida, clara y siempre hay retroalimentación” es el ítem con la puntuación más desfavorable, lo cual es un indicador, que demuestra que hay que mejorar el proceso de retroalimentación por parte de los jefes inmediatos con sus subordinados, al mismo tiempo que impulsar mayor claridad en los intercambios comunicativos.

Tabla 15 Trato Interpersonal

1	El jefe inmediato o supervisor ayuda a mejorar cuando alguien hace algo mal	3	6	5	3	9	27	53	5.85	106
2	Mi jefe inmediato o supervisor sabe cómo hacen las cosas y siempre está pendiente del subalterno	4	1	7	6	1	26	52	5.85	107
3	Los jefes escuchan y respetan la opinión de todos aunque decidan otra cosa	5	2	4	9	12	40	34	5.61	106
4	Se valora a los trabajadores sin importar el cargo que ocupan	8	2	9	9	15	23	41	5.37	107
5	Las autoridades ayudan a mejorar cuando alguien hace algo mal	6	1	4	8	11	28	49	5.78	107

	Favorables	Indiferentes	Desfavorable
	89	3	14
	89	6	12
	86	9	11
	79	9	19
	88	8	11

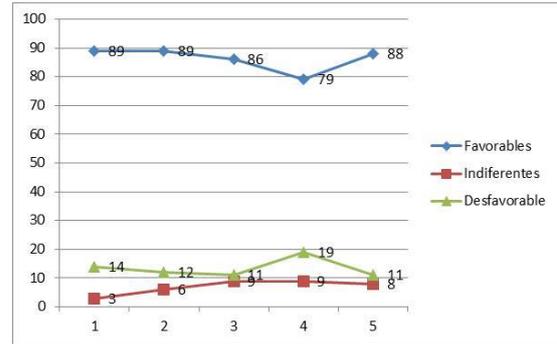


Figura 4 Resultados: Trato interpersonal

En referencia al trato interpersonal, la misma que consta de 5 factores, los encuestados opinan, que “los jefes inmediatos o supervisores saben cómo se hacen las cosas y siempre están pendientes del subalterno”, esta puntuación refleja que se aprecia la gestión y el rol del jefe inmediato y se reconoce la buena predisposición para ayudarles a rectificar. En contraposición, el porcentaje más bajo lo obtuvo la pregunta 4 “Se valora a los trabajadores sin importar el cargo que ocupan” que es un indicador de que se debe propiciar una relación con mayor equidad en el trato de los jefes a los subalternos.

Tabla 16 Manejo de conflictos

1	El jefe inmediato maneja los conflictos y se resuelven fácilmente si ir a las máximas autoridades	7	1	3	7	7	37	45	5.78	107
2	Los problemas siempre se resuelven a través del dialogo	5	2	4	4	6	36	50	5.92	107
3	Hay compañerismo entre los trabajadores	6	3	7	7	15	26	42	5.53	106
4	Existe confianza entre los compañeros para conversar sobre cualquier tipo de problema	11	5	9	11	13	22	35	5.04	106

	Favorables	Indiferentes	Desfavorable
	89	7	11
	92	4	11
	83	7	16
	70	11	25

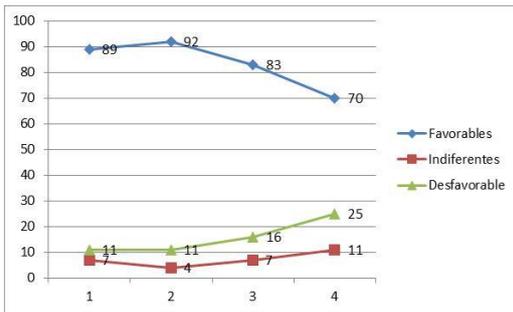


Figura 5 Resultados: Manejo de conflictos

En la dimensión: Relaciones entre Miembros, categoría Manejo de Conflictos, la pregunta con mayor puntuación fue “Los problemas siempre se resuelven a través del dialogo”, lo que denota que existe buena comunicación y confianza en la solución de conflictos o problemas interdepartamentales o con los jerárquicos superiores; por el contrario, parecería no existir confianza entre los compañeros de trabajo para conversar sobre cualquier tipo de problema, ya que la pregunta “Existe confianza entre los compañeros para conversar sobre cualquier tipo de problema”, obtuvo la puntuación más desfavorable.

Tabla 17 Espacios, infraestructura y lugar de trabajo

Espacios infraestructura y lugar de trabajo										
1	El espacio físico donde trabaja es el adecuado	1	2	4	7	14	21	58	6.05	107
2	Da gusto llegar trabajar aquí	0	4	2	7	7	35	52	6.08	107
3	Los puestos de trabajos son cómodos y agradables	4	1	8	7	7	27	52	5.84	106
4	Se tiene todo lo que se necesita en el lugar de trabajo	4	6	3					5.61	106

Favorables	Indiferentes	Desfavorable
93	7	7
94	7	6
86	7	13
81	12	13

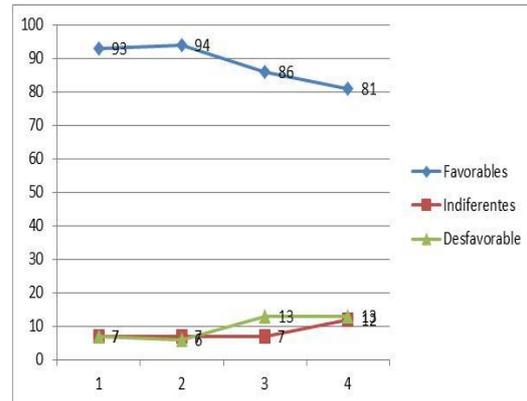


Figura 6 Resultados: Espacios, infraestructura y lugar de trabajo

En esta dimensión, la pregunta con el indicador más desfavorable fue “Se tiene todo lo que se necesita en el lugar de trabajo”, el resultado indica que los colaboradores no siempre cuentan con todos los recursos o insumos necesarios para realizar su trabajo; por otra parte, la pregunta con mayor grado de satisfacción fue: “Da gusto llegar a trabajar aquí” lo que refleja un alto índice de satisfacción en el ambiente laboral y una concordancia con el grado de bienestar. Además, se puede percibir que los trabajadores se encuentran altamente motivados en su entorno laboral.

Tabla 18 Estructura, jerarquía y responsabilidades

Estructura										
1	La estructura de niveles y cargos en mi área, es adecuada para cumplir con los objetivos.	3	6	6	7	9	33	42	5.64	106
2	Las actividades y responsabilidades (funciones) están claramente diferenciadas entre los funcionarios de mi área.	3	5	3	4	17	21	54	5.96	107
3	Se puede identificar quien es responsable de cada actividad en mi área	2	0	5	4	10	23	63	6.19	107
4	Se puede identificar quien es responsable de cada actividad en la Institución	0	3	4	6	8	27	59	6.14	107
5	La forma como está estructurada la Organización, contribuye al desarrollo adecuado de mi trabajo.	2	3	4	6	7	25	60	6.07	107

Favorables	Indiferentes	Desfavorable
84	7	15
92	4	11
96	4	7
94	6	7
92	6	9

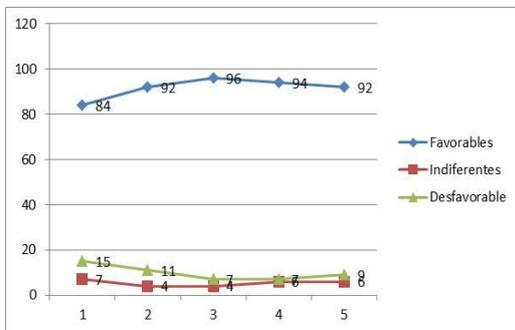


Figura 7 Resultados: Estructura, jerarquía y responsabilidad

Los colaboradores expresan, de acuerdo a la pregunta 3 “Se puede identificar quien es responsable de cada actividad en la institución”, la cual obtuvo el resultado más favorable, que si pueden identificar quien es el responsable de cada actividad en su área, dependencia y/o nivel; por otro lado, la pregunta con el menor porcentaje fue “La estructura

de niveles y cargos de mi área o departamento es adecuada para cumplir con los objetivos”; la respuesta demuestra que los colaboradores no están satisfechos con la estructura organizacional ya que consideran que no es adecuada para la consecución de los objetivos estratégicos.

Tabla 19 Tecnologías de soporte y herramientas tecnológicas

Tecnologías de soporte y herramientas de soporte										
1	Capacitan/entrenan al personal para mejorar el desarrollo de las actividades	1	4	4	8	11	31	48	5.89	107
2	Las capacitaciones/entrenamientos ayudan efectivamente a hacer mejor el trabajo	1	2	7	13	12	30	42	5.72	107
3	Las solicitudes de capacitación/entrenamiento son escuchadas	2	6	6	11	14	28	40	5.55	107
4	Los equipos y tecnología con los que cuenta para el desarrollo del trabajo son adecuados	1	7	3	6	12	27	50	5.85	106
5	La tecnología con que cuento me permite aprovechar mi potencial y hacer mi trabajo bien	1	5	3	4	11	28	55	6.02	107
6	Siempre me entero de las jornadas de capacitación incluso cuando no estoy incluido(a) en ellas.	1	3	7	8	15	28	44	5.76	106

Favorables	Indiferentes	Desfavorable
90	8	9
84	13	10
82	11	14
89	6	11
94	4	9
87	8	11

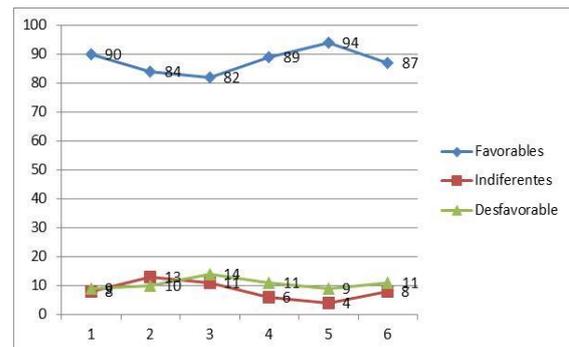


Figura 8 Resultados: Tecnologías de soporte y herramientas tecnológicas

La pregunta con la mayor puntuación fue “La tecnología con que cuento me permite aprovechar mi potencial y hacer mi trabajo bien” lo que denota que la institución cuenta con tecnología de punta, la cual permite un eficiente y eficaz desempeño laboral por parte de

los colaboradores, sin embargo los encuestados, no están satisfechos con la pregunta 3 “Las solicitudes de capacitación / entrenamiento no son escuchadas”, este resultado se da en virtud de que las capacitaciones generalmente son organizadas corporativamente con los proveedores de la red, y a veces no satisfacen las necesidades reales de los interesados.

Tabla 20 Procesos, procedimientos y funciones

Procesos, procedimientos y funciones										
1	Las funciones y procedimientos son claros permitiendo hacer rápidamente el trabajo	2	3	4	9	11	28	50	5.88	107
2	Los procedimientos permiten hacer el trabajo no importa si me cambian de área o división	5	1	3	9	15	29	45	5.76	107
3	Cada vez que se quiere reemplazar al jefe o supervisor, se puede hacer porque los procesos son claros	4	2	4	7	12	32	46	5.81	107
4	Aquí, todos los que hacen el mismo trabajo, tienen funciones similares	5	3	6	4	11	34	44	5.72	107
5	Es fácil reemplazar a alguien que hace el mismo trabajo en otra dependencia	8	5	4	14	14	31	32	5.24	108

Favorables	Indiferentes	Desfavorable
89	9	9
89	9	9
90	7	10
89	4	14
77	14	17

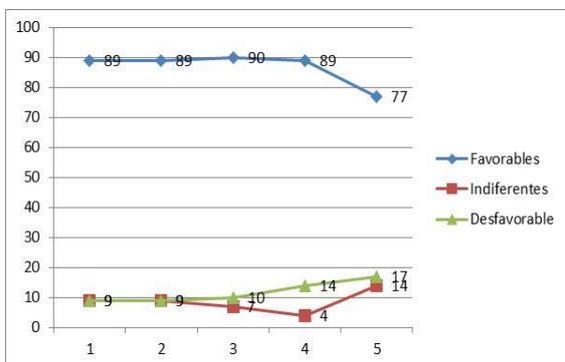


Figura 9 Resultados: Procesos, procedimientos y funciones

En la dimensión: Procesos, Procedimientos y Funciones, el factor

más favorable, fue el número 3 que corresponde a la pregunta “Cada vez que se requiere reemplazar al jefe o supervisor, se puede hacer porque los procesos son claros” lo que indica que es fácil reemplazar al jefe o supervisión porque existen procesos ya establecidos como en el caso de esta Unidad Educativa que responde al sistema de gestión calidad ISO 2015, y son consecuentes con el manual de funciones de cada cargo, por otro lado, la pregunta 5 “Es fácil reemplazar a alguien que hace el mismo trabajo en otra dependencia” demuestra que no les resulta fácil a los colaboradores reemplazar a alguien que hace el mismo trabajo en otra dependencia.

Tabla 21 Recompensas

Recompensas										
1	En esta institución hay reales oportunidades de crecimiento profesional	8	5	8	8	5	38	36	5.36	108
2	La institución permite capacitarse para optar a cargos de mayor jerarquía dentro de ella	10	6	7	7	14	29	35	5.19	108
3	Siento que me pagan una suma justa para el trabajo que hago	15	15	13	10	13	17	25	4.31	108
4	Los beneficios adicionales que se reciben son buenos	13	12	9	6	17	20	31	4.72	108
5	Cuando se hace un buen trabajo, se recibe el reconocimiento que debería recibir.	12	11	8	11	11	22	33	4.81	108
6	Mi jefe inmediato siempre reconoce cuando hago un buen trabajo	4	4	5	6	13	25	50	5.76	107

Favorables	Indiferentes	Desfavorable
79	8	21
78	7	23
55	10	43
68	6	34
66	11	31
88	6	13

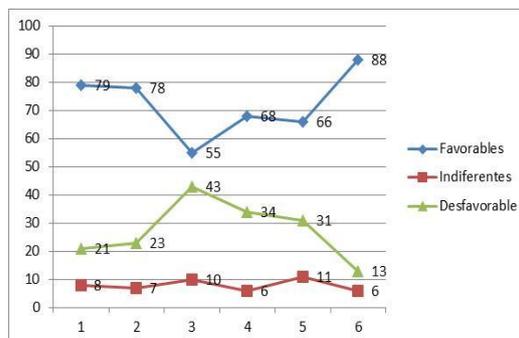


Figura 10 Resultados: Recompensas

La pregunta “Mi jefe inmediato siempre reconoce cuando hago un buen trabajo” fue la que obtuvo el mayor porcentaje, que indica que los colaboradores, les gusta ser reconocidos cuando realizan un buen trabajo; sin embargo, el alto porcentaje obtenido en la pregunta 3 “Siento que me pagan una suma justa para el trabajo que hago”, demuestra un descontento con la tabla salarial de la institución

Tabla 22 Liderazgo

Liderazgo										
1	Las autoridades conocen y monitorean los resultados de las dependencias	2	3	4	4	10	28	55	6.03	106
2	El cambio y la innovación en lo que se hace, se ve comúnmente en esta universidad	3	3	2	8	9	37	45	5.88	107
3	Se promueven reuniones entre autoridades y trabajadores para escuchar sus opiniones	8	7	5	9	12	26	40	5.32	107
4	Se puede contar con los recursos de otras dependencias para mejorar la efectividad y la eficiencia	3	7	5	7	9	28	48	5.69	107
5	El trabajo en equipo es fundamental para lograr los resultados	1	0	2	3	3	18	80	6.56	107
6	Las autoridades promueven que los jefes directos tengan las decisiones sobre los trabajadores	5	2	5	9	11	34	40	5.65	106
7	Las autoridades promueven el trabajo entre dependencias	1	2	5	5	14	26	52	6.00	105
8	Mi evaluación se hace en función de calidad, eficiencia, y efectividad de mi trabajo	2	3	3	3	14	18	65	6.13	108
9	Mi supervisor es bastante competente en la ejecución de su trabajo	3	0	4	7	6	23	65	6.17	108

Favorables	Indiferentes	Desfavorable
93	4	9
91	8	8
78	9	20
85	7	15
101	3	3
85	9	12
92	5	8
97	3	8
94	7	7

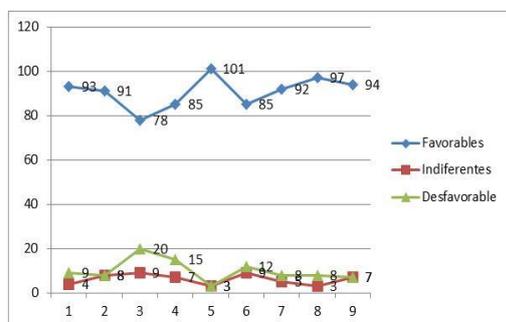


Figura 11 Resultados: Liderazgo

La pregunta con el más alto porcentaje fue “El trabajo en equipo es fundamental para lograr los resultados.”, lo cual es un indicador que resalta la importancia del trabajo colaborativo para el logro de los resultados esperados en el plan estratégico. Sin embargo, referente a la pregunta con el menor porcentaje “Se promueven reuniones entre autoridades y trabajadores para escuchar sus opiniones”, el resultado obtenido indica que se debe promover mayor cantidad de reuniones entre autoridades y trabajadores para escuchar sus opiniones.

CONCLUSIONES

En toda empresa u organización existe una cultura generada por el comportamiento organizacional de sus miembros, cuyas conductas deben ser consecuentes con la misión y visión institucional.

El desempeño de los trabajadores se ve afectado por el ambiente en el que se desenvuelve la empresa y las instituciones educativas no están exentas de sufrir un deterioro en el clima laboral por la falta de bienestar de sus colaboradores. Igualmente, una unidad educativa forma parte de un conjunto social por encontrarse inmersa en ella, tanto respecto a los insumos materiales como culturales. Por ende, los procesos macrosociales económicos y culturales se permean al sistema interno institucional.

Una vez realizado el diagnóstico del clima laboral en la Unidad Educativa Particular NN, se puede concluir que se cumplieron con los objetivos establecidos en este trabajo de titulación ya que se utilizó un instrumento adaptado al entorno laboral educativo, y a la realidad de nuestro país; las 6

dimensiones utilizadas fueron las apropiadas y serán de gran ayuda para el departamento de Talento Humano de la Institución; el cual podrá realizar ajustes y diseñar estrategias que conlleven a la mejora del clima laboral, identificando las fortalezas y debilidades con el propósito de establecer planes de mejora ante las falencias encontradas.

Se desprende de todo lo anterior que posteriormente será altamente productivo, el que las siguientes iniciativas de estudio del clima laboral, enfatizan no solo la descripción situacional de este, sino también la dinámica de sus procesos más complejos: Relaciones entre Miembros Trato Interpersonal, Resolución de Conflictos, Recompensas y Liderazgo - variables estudiadas-.

El Alpha de Cronbach alcanzó un valor de 0.98 con lo que se comprueba la consistencia y fiabilidad del instrumento, pues este arrojó que los elementos estudiados muestran una alta comunalidad, lo cual supone que extrajo los aspectos comunes que influyen en las variables o factores analizados.

Los resultados, producto del objeto de este estudio, dejan en evidencia que se deben aplicar estrategias en la dimensión Recompensas e incluso en la remuneración para que esta sea percibida como justa, sin embargo, vale la pena aclarar que, dentro del mercado en instituciones análogas a la analizada en este trabajo, con funciones y responsabilidades similares, se pagan iguales salarios o incluso mucho menores sobre todo en los niveles Inicial y Básica. Otra estrategia de incentivo laboral se sitúa en el campo del desarrollo profesional:

1. Fortalecer el apoyo al desarrollo de carrera del personal –particularmente en

aquellos miembros que hayan demostrado en la práctica de que vale la pena para la institución invertir en su crecimiento profesional pues esto beneficiará a la propia organización. Tal determinación se obtiene como efecto de la evaluación de desempeño.

2. Diseñar y difundir políticas proactivas en el desarrollo profesional en la comunidad interna.

Lo anteriormente expuesto, permitirá que los miembros del staff perciban que el aporte al desarrollo de carrera forma parte del reconocimiento que la institución les proporciona.

Relevante también será que el departamento humano gestione otros reconocimientos y agradecimientos a los colaboradores de la Institución con el propósito de agregar valores intrínsecos a la gestión en la dimensión de Recompensas

Se sugiere que para futuros estudios se utilice el mismo instrumento y se agregue la encuesta de Justicia Organizacional, para así tener un escenario más completo y perfeccionar el proceso de mejora.

Además, establecer anualmente la evaluación del clima laboral, de tal forma que dicha evaluación se incorpore a la gestión de talento humano, para lo cual se recomienda:

1. Realizar encuestas más breves que se centren en aspectos o componentes específicos del clima laboral.
2. Que la evaluación del clima laboral se enfoque en los componentes que obtuvieron menor puntuación.
3. Aplicar técnicas cualitativas para evaluar el clima laboral, como entrevistas a profundidad realizadas por un actor externo a

la institución o realizar grupos focales. Se sugiere que el guión de estas entrevistas se centre en:

- a) Las relaciones entre compañeros o colegas y b) Las relaciones con los jefes o líderes.

4. Realizar un FODA participativo de el clima laboral basado en los resultados de la encuesta.
5. Analizar el FODA resultante del taller participativo que confronte los resultados del mismo con las opiniones de los invitados (todos miembros de la comunidad institucional).

En conclusión, el diagnóstico que se presenta será de gran ayuda para el departamento de Talento Humano de la institución, el cual deberá estar atento a las percepciones que tienen sus colaboradores, porque las mismas reflejan la manera de pensar, actuar y sentir de los trabajadores los mismos que influyen en la gestión cotidiana y la calidad del trabajo del día a día.

Bibliografía

Ayuso, J. (s.f.). *Profesión docente y estrés laboral: una aproximación a los conceptos de Estrés Laboral y Burnout*. Revista Iberoamericana de Educación. Obtenido de https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiUs96dmc3SAhWGQiYKHUMdDIIQFggaMAA&url=http%3A%2F%2Frieoei.org%2Fdeloslectores%2F1341Ayuso.pdf&usg=AFQjCNH5wbQldW8CpedPW_X926NdxtBCtQ

&sig2=n_3lGorX9wkvPxucpb-1Sw

Boada, J., Vallego, R., & Argulló, E. (2004). El burnout y las manifestaciones psicósomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral. *Psicotherma*, 16 (1), 125-131. Recuperado de <http://www.psicothema.com/pdf/1171.pdf>

Briones, G. (2015). *“EL CLIMA ESCOLAR Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO ACADÉMICO DE LOS ESTUDIANTES DE EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA SUPERIOR DEL COLEGIO FISCAL PROVINCIA DE BOLÍVAR DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, PERIODO 2014-2015”* (Tesis de pregrado). Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/8478/1/TESIS%20GABRIELA%20BRIONES%20CLIMA%20ESCOLAR%20Y%20RENDIMIENTO%20ACADEMICO%20AL%2016%20DE%20OCTUBRE%20DE%202015.pdf>

Calderón, G., & Serna, H. (2009). RELACIONES ENTRE RECURSOS HUMANOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL. UN ESTUDIO EMPÍRICO. *Psicología*, 12 (2). 97-114. Obtenido de

- <http://www.scielo.org.co/pdf/acp/v12n2/v12n2a10.pdf>
- Carrión, M. (2016). *Modelo de gestión de Talento Humano para mejorar el clima laboral en el Colegio "Gobernación de Cotopaxi"* (Tesis de maestría). Recuperado de http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/4157/1/PIUA_MGC002-2016.pdf
- Chiang, M., Salazar, M., Huerta, P., & Nuñez, A. (2008). *Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos*. Scielo, 23 (2), 66-88. Obtenido de http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-23762008000200004
- Chiang, M., Núñez, A., Martín, M., & Salazar, M. (2010). *Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. PANORAMA SOCIOECONÒMICO* 28 (40) 92 – 103. Obtenido de <http://panorama.utalca.cl/dentro/2010-jul/articulo7.pdf>
- Chiang, M. (2007). *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con los resultados, en grupos de docentes de instituciones de educación superior*. *Icade* 72 (23), 49 – 74. Obtenido de <http://revistas.upcomillas.es/index.php/revistaicade/article/view/407/327>
- Código de trabajo, legislación convexa, concordancia, jurisprudencia Decreto ejecutivo 10 RO 10 24 – agosto – 2009
- Coduti, P., Gattas, Y., Sarmiento, S., & Schmid, R. (2013). *ENFERMEDADES LABORALES: CÓMO AFECTAN EL ENTORNO ORGANIZACIONAL*. (tesis de pregrado) Obtenido de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5215/codutitesisenfermedadeslaborales.pdf
- Cohen, J., McCabe, L., Michelli, N., & Pickeral, T. (2009). *School Climate: Research, Policy, Practice, and Teacher Education*. *Eric*, 1 (111), 180 - 213. Obtenido de <https://eric.ed.gov/?id=EJ826002>
- Domingez, L., Ramírez, A., & García, A. (2013). *EL CLIMA LABORAL COMO UN ELEMENTO DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL*. *REVISTA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN*, 4 (1), 59 – 70. Obtenido de <http://201.196.149.98/revistas/in>

-
- dex.php/rna/article/view/533/43
5
- Galve, C., & Gargallo, A. (2004). *Impacto de las Tecnologías de la Información en la Productividad de las Empresas Españolas*. Obtenido de <http://www.dteconz.unizar.es/D T2004-05.pdf>
- Gil - Monte, P. (2003). EL SÍNDROME DE QUEMARSE POR EL TRABAJO (SÍNDROME DE BURNOUT) EN PROFESIONALES DE ENFERMERÍA. REVISTA ELECTRÓNICA INTERACAO PSY, 1 (1), 19 – 33. Obtenido de <http://www.bvsde.ops-oms.org/bvsacd/cd49/artigo3.pdf>
- Henríquez, H. (2006). Importancia de las Percepciones de la Membresía y Propuesta de Modelo Sistémico del Clima Organizacional (Tesis de pregrado) Obtenido de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113561/cs39-Betzholdj287.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martín, M. (2000). *Clima de trabajo y organizaciones que aprenden*. RACO, 27 (1), 103 – 117. Obtenido de <http://www.raco.cat/index.php/Educacion/article/view/20736/20576>
- Olaz, A. (2009). Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias. PAPERS, 91 (1), 193 – 201. Obtenido de <http://www.raco.cat/index.php/Papers/article/view/133027/182941>
- Palma, C. (2000). MOTIVACIÓN Y CLIMA LABORAL EN PERSONAL DE ENTIDADES UNIVERSITARIAS. REVISTA DE INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA, 3 (1), 12 – 21. Obtenido de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/4909/4764>
- Paredes, L. (2013). *Diagnóstico e intervención para mejorar el clima laboral en la “Escuela Fiscal Mixta Carlos Aguilar” en la parroquia de Cumbayá (Tesis de pregrado)*. Obtenido de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/2292/1/106999.pdf>
- Patlán, J., Martínez, E., & Hernández, R. (2012). EL CLIMA Y LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y SU EFECTO EN LA SATISFACCIÓN LABORAL. SSRN, 5 (5), 1 – 19. Obtenido de <https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=3640850890291010841131200970241161100620490530760630301200001081130940680760641050690321240001001040110041031240720860050270120510500470360061041051170100000000040260340580071220240931260000681160200930790930900>

- William, J. (2004, Noviembre). Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad. Cuadernos de Management, 120 (1), 79 – 84. Obtenido de http://gref.org/nuevo/articulos/291104_2.pdf
- Resbala, S. (2014). *FACTORES DE EXITO EN LA GESTIÓN EDUCATIVA Y ADMINISTRATIVA DE LOS CENTROS PRIVADOS DEL NIVEL MEDIO DE GUAYAQUIL Y PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COLEGIO MIRAFLORES*. (Tesis de maestría). Obtenido de <http://www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6509/1/UPS-GT000558.pdf>
- Rubio, E. (2011). Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral-. Obtenido de <http://formacioneiniciativallaborales/articulos/clima%20laboral.pdf>
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004
- Sandoval, M. d. (2004). *CONCEPTO Y DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL*. Ensayo
- Administración, 27 (1), 33 - 40. Obtenido de http://clases.ugb.edu.sv/multimedia/Dimensiones_del_clima_organizacional.pdf
- Segredo, A. (2013) Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización Revista pública de salud Cubana, 39 (2), obtenido de: http://www.bvs.sld.cu/revistas/spu/vol39_2_13/spu17213.htm
- No se da la fuente, por confidencialidad de la institución. (s.f.). *Misión, Visión y Valores*.
- Urdaneta, O., Alvarez, C., & Urdaneta, M. (2009). Clima organizacional en institutos de investigación del sector salud Caso: Universidad de Zulia. Serbiluz, 14 (47), 445 – 456. Obtenido de <http://www.produccioncientificailuz.org/index.php/rvg/article/view/10543/10531>

Anexos

Anexo 1

Tabla 23 Preguntas y dimensiones de la encuesta

DIMENSIONES	NÚMERO DE PREGUNTAS
1.- Propósito u Objetivos	8
2.- Relaciones entre los miembros 2 a. Comunicación 2 b. Trato interpersonal 2 c. Manejo de conflictos	14
3.- La estructura y mecanismos de soporte a la gestión 3 a. Espacios, infraestructura y lugar de trabajo. 3 b. Estructura, jerarquía y responsabilidades	9
4.- Mecanismos de apoyo 4 a. Tecnologías de soporte y herramientas tecnológicas 4 b. Procesos procedimientos y funciones	11
5.- Recompensas	6
6.- Liderazgo	9
Total	57

Anexo 2

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

CLOB PROPÓSITOS U OBJETIVOS

1. En esta organización se definen claramente los objetivos y resultados esperados en cada nivel
2. Todas las áreas y niveles de la organización son tenidas en cuenta para hacer los presupuestos
3. Los objetivos esperados son coherentes con los recursos asignados
4. Se evalúa la dificultad de conseguir los objetivos antes de establecerlos formalmente
5. Existe la posibilidad de negociar el presupuesto con las instancias de la organización
6. La misión de la organización está siempre presente en el establecimiento de los objetivos
7. Mi opinión se tiene en cuenta para el establecimiento de objetivos en mi dependencia.
8. La organización siempre nos comunica los resultados obtenidos en el periodo anterior

CRE RELACIONES ENTRE MIEMBROS

CREC Comunicación

En esta organización...

1. La comunicación con el jefe inmediato es fluida, clara y siempre hay retroalimentación
2. Cuando las directivas dan una indicación, el jefe inmediato siempre la comunica a tiempo
3. Cuando se da alguna situación que me afecta, el jefe inmediato está disponible para escuchar
4. Mi jefe inmediato genera la confianza para decirle cuando algo afecta el trabajo

5. En la institución se promueve la comunicación tanto con los jefes inmediatos como con las máximas autoridades

CRET Trato interpersonal

En esta organización...

1. El jefe inmediato o supervisor ayuda a mejorar cuando alguien hace algo mal
2. Mi jefe inmediato o supervisor sabe cómo se hacen las cosas y siempre está pendiente del subalterno
3. Los jefes o supervisores escuchan y respetan la opinión de todos aunque decidan otra cosa
4. Se valora a los trabajadores sin importar el cargo que ocupan
5. Las autoridades ayudan a mejorar cuando alguien hace algo mal

CREM Manejo de los conflictos

En esta organización...

1. El jefe inmediato maneja los conflictos y se resuelven fácilmente sin ir a las máximas autoridades
2. Los problemas siempre se resuelven a través del dialogo.
3. Hay compañerismo entre los trabajadores.
4. Existe confianza entre los compañeros para conversar sobre cualquier tipo de problema

CES LA ESTRUCTURA Y MECANISMOS DE SOPORTE DE LA GESTION

CESES Espacios infraestructura y lugar de trabajo

En esta organización...

1. El espacio físico en de trabajo es adecuado
2. Da gusto llegar a trabajar aquí

3. Los puestos de trabajo son cómodos y agradables
4. Se tiene todo lo que se necesita en el lugar de trabajo

CESTR Estructura, jerarquía y responsabilidades

1. La estructura de niveles y cargos en mi área, departamento o facultad es adecuada para cumplir con los objetivos.
2. Se puede identificar quien es responsable de cada actividad en mi área, departamento y/o facultad.
3. Se puede identificar quien es responsable de cada actividad en la Institución.
4. La forma como está estructurada la Institución en áreas, departamentos y facultades contribuyen al desarrollo adecuado de mi trabajo
5. Las actividades y responsabilidades (funciones) están claramente diferenciadas entre los funcionarios de mi área, departamento o facultad

MECANISMOS DE APOYO

CMAT Tecnologías de soporte y herramientas tecnológicas

En esta organización...

1. Capacitan/entrenan al personal para mejorar el desarrollo de las actividades
2. Las capacitaciones/entrenamientos ayudan efectivamente a hacer mejor el trabajo
3. Las solicitudes de capacitación/entrenamiento son escuchadas
4. Los equipos y tecnología con los que se cuenta para el desarrollo del trabajo son adecuados
5. La tecnología con que cuento me permite aprovechar mi potencial y hacer mi trabajo bien

- Siempre me entero de las jornadas de capacitación incluso cuando no estoy incluido(a) en ellas.

CMAP Procesos, procedimientos y funciones

- Las funciones y procedimientos son claros, permitiendo hacer rápidamente el trabajo
- Los procedimientos permiten hacer el trabajo no importa si me cambian de área o división.
- Cada vez que se requiere reemplazar al jefe o supervisor, se puede hacer porque los procesos son claros
- Aquí, todos los que hacen el mismo trabajo, tienen funciones similares.
- Es fácil reemplazar a alguien que hace el mismo trabajo en otra dependencia

CRCM RECOMPENSAS

- En esta institución hay reales oportunidades de crecimiento profesional
- La institución permite capacitarse para optar a cargos de mayor jerarquía dentro de ella
- Siento que me pagan una suma justa para el trabajo que hago.
- Los beneficios adicionales que se reciben son buenos.
- Cuando se hace un buen trabajo, se recibe el reconocimiento que se debería recibir.
- Mi jefe inmediato siempre reconoce cuando hago un buen trabajo.

CLID EL LIDERAZGO

En esta organización...

- Las autoridades conocen y monitorean los resultados de las dependencias.

- El cambio y la innovación en lo que se hace, se ve comúnmente en esta universidad.
- Se promueven reuniones entre autoridades y trabajadores para escuchar sus opiniones.
- Se puede contar con los recursos de otras dependencias para mejorar la efectividad y la eficiencia.
- El trabajo en equipo es fundamental para lograr los resultados.
- Las autoridades promueven que los jefes directos tengan las decisiones sobre los trabajadores.
- Las autoridades promueven el trabajo entre dependencias.
- Mi evaluación se hace en función de la calidad, eficiencia y efectividad de mi trabajo.
- Mi supervisor es bastante competente en la ejecución de su trabajo.

Anexo 3

Propiedades psicométricas

Análisis de fiabilidad

PROPIEDADES PSICOMETRICAS DE LA ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL						
ANALISIS DE FIABILIDAD POR DIMENSION	Kaiser-Meyer-Olkin	Crociado aproximado	gl	Sig.	Alfa de Cronbach	N de elementos
PROPOSITOS U OBJETIVOS	.923	2400,714	28	0,000	0,923	8
RELACIONES ENTRE MIEMBROS	.953	4881,398	91	0,000	0,943	14
LA ESTRUCTURA Y MECANISMOS DE SOPORTE DE LA GESTION	.882	2052,331	36	0,000	0,883	9
MECANISMOS DE APOYO	.896	2477,720	35	0,000	0,924	11
RECOMPENSAS	.842	1383,191	15	0,000	0,819	6
EL LIDERAZGO	.914	1837,834	36	0,000	0,887	9
ESCALA TOTAL					0,916	57

Fuente: (Ortega, 2016)