**MAESTRIA**

**Victoria Carolina Tobar Mora**

# PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA QUE FAVOREZCA EL CLIMA ORGANIZACIONAL FUNDAMENTADO EN EL ANÁLISIS Y GESTIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN 05D01-DISTRITO LATACUNGA - UNIDAD EDUCATIVA "JUAN ABEL ECHEVERRÍA.

Disertación presentada como requisito parcial para la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas con Mención en Recursos Humanos de la Universidad del Pacífico bajo la Dirección del profesor Mba. Pablo Villamar Viteri

**UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO**

**Quito, 2017**

TOBAR MORA, Victoria Carolina, Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los docentes del Ministerio de Educación 05D01-Distrito Latacunga - Unidad Educativa "Juan Abel Echeverría": UPACÍFICO, 2017, 94p., Mba. Pablo Villamar Viteri, (Trabajo de Conclusión de Tesis- T.C.T. presentado a la Facultad de Negocios y Economía de la Universidad del Pacífico).

Resumen: Hablar de clima laboral dentro de cualquier empresa o institución, es hablar de un factor clave en el ámbito de trabajo; bajo este importante criterio, la presente disertación se basa en realizar un estudio de clima laboral a través de la aplicación del cuestionario de clima laboral (CLA) de 93 preguntas y elaborar una propuesta de mejora en lo que a clima laboral refiere, la evaluación se realizó a un grupo de 65 participantes, los mismos que son parte del personal docente, administrativo y de servicios del personal administrativo, de la unidad educativa "Juan Abel Echeverría", perteneciente al Ministerio de Educación, Distrito 05d01 Latacunga, la investigación se basó en la metodología de tipo experimental, que es la modificación de comportamientos a través de un proceso de intervención, el mismo que comprende de tres etapas de desarrollo. La evaluación inicial o etapa de test, en la que se evalúo la situación actual del clima laboral en la institución, para lo cual se empleó una herramienta psicométrica validada antes mencionada, que considera dos grandes dimensiones de evaluación del clima laboral y permite evaluar 8 variables diferentes del grupo como: organización, implicación, innovación, información, y del grupo persona como autorrealización, condiciones, relaciones y dirección, durante la segunda etapa se procedió a la elaboración y aplicación del plan de mejora en relación a los indicadores desfavorables, una vez finalizada dicha etapa, se procede a la aplicación del re-test, en la etapa final, la misma que fue realizada a través de la aplicación del mismo instrumento empleado en un inicio, donde se pudo evidenciar que los resultados en dimensiones que un inicio fueron un tanto desfavorables habían arrojado resultados positivos, después de haber elaborado y ejecutado el plan de mejora y los resultados del estudio realizado permitieron facilitar la gestión para el cambio, direccionada a la mejora del ambiente de trabajo en la institución, enfocándose al desarrollo y elevación de la eficiencia y la satisfacción de los trabajadores, traducido en calidad de vida.

Palabras claves: medición, clima laboral, satisfacción, estrategias de mejora, re-test.

TOBAR iii

| | | |
|---|---|---|
| UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO ECUADOR | **ENTREGA DE TRABAJO (CONCLUSIÓN DE TESIS)** | Fecha: 09/07/2015<br>Versión: 001 |
| | **PA –FR-67** | Página 1 de 1 |

Al presentar esta Tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Magister en Administración de Empresas de la Universidad del Pacífico, hago entrega del documento digital, a la Biblioteca de la Universidad

El estudiante certifica estar de acuerdo en que se realice cualquier consulta de esta Tesis dentro de las Regulaciones de Universidad, acorde con lo que dictamina la L.O.E.S. 2010 en su Art.144.

Conforme a lo expresado, adjunto a la presente, se servirá encontrar cuatro copias digitales de este Trabajo de Tesis para que sean reportados en el Repositorio Nacional conforme lo dispuesto por el SENESCYT.

Para constancia de esta declaración, suscribe

Victoria Tobar Mora
Estudiante de la Facultad de Negocios
Universidad Del Pacífico

| | |
|---|---|
| **Fecha:** | Quito, agosto del 2017 |
| **Titulo de T.C.C.:** | Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los docentes del Ministerio de Educación 05D01-Distrito Latacunga - Unidad Educativa "Juan Abel Echeverría" |
| **Autor:** | Victoria Tobar Mora |
| **Tutor:** | Mba. Pablo A.Villamar Viteri |
| **Miembros del Tribunal:** | Msc. Teresa Erice<br>Msc. Nélcar Camacho Salas |
| **Fecha de calificación** | Agosto del 2017 |

# AGRADECIMIENTO

**A Dios**

Por haberme permitido llegar hasta este punto de mi vida profesional, darme la paciencia y sabiduría que por muchas ocasiones se lo implore y nunca dejar que cayera y me quedara en el camino

**A mi madre Rita**

Por ser mi ejemplo de ser humano y profesional y nunca dejar de alentarme a través de su ejemplo diario, por ser el motor de mi vida, gracias por cada uno de sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

**A mi padre Héctor**

Por todos los viajes incansables a Quito, porque nunca recibí un NO de su parte, por ese esa persona que deja todo por mí, gracias papi por su infinito amor y apoyo de siempre.

**A mi novio Daniel**

Por ser quién me motivo e impulso a que emprendamos este duro camino juntos, fue difícil, pero gracias a su apoyo y amor hoy logro conseguir una de mis mas anheladas metas y estoy segura que pronto lo hará el también.

A mis tías Nancita y Chelita por su apoyo no sólo moral sino también económico, gracias por permitirme cumplir uno de mis sueños más anhelados, definitivamente ustedes son una bendición en mi vida.

# DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico en primer lugar a Dios, pues ha sido quién siempre me ha dado la fortaleza y sabiduría para culminar con esta dura prueba. A mi familia quienes por ellos soy lo que soy.
A mis padres por sus consejos, comprensión, amor y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. He sido una hija afortunada porque Dios me bendijo con los mejores padres de la tierra.
Agradezco a mis hermanos por ser mis compañeros de juegos y mejores amigos de la vid, gracias por estar siempre presentes siempre que lo necesito.

Y finalmente el último, pero no menos importante, quiero dedicar esta tesis a Daniel quien ha sido y es mi motivación, inspiración y felicidad.

# TABLA DE CONTENIDOS

PORTADA ..... i

AGRADECIMIENTO ..... iv

TABLA DE CONTENIDOS ..... v

RESUMEN EXECUTIVO ..... xiii

SUMMARY ..... xiv

CAPÍTULO I ..... 1

ASPECTOS METODOLÓGICOS ..... 1

I.A. INTRODUCCIÓN ..... 1

I.B. DEFINICIÓN DEL TEMA: ..... 2

I.B.1. Identificación del problema: ..... 2

I.B.2. Preguntas de investigación: ..... 3

I.B.3. Objetivo de la investigación: ..... 3

I.B.3.1. Objetivos específicos: ..... 4

I.B.4. Justificación: ..... 4

CAPÍTULO II ..... 6

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA ..... 6

II.A. TRABAJO ..... 6

II.A.1. Trabajo en el mundo ..... 6

II.A.1.1. Datos del trabajo en la provincia de Cotopaxi según el INEC ..... 6

II.A.1.2. La organización .....6

II.A.1.3. Componentes de la organización .....7

II.A.1.4. Estructura organizacional .....7

II.A.1.5. Elementos de la estructura organizacional .....8

II.A.1.5.1. Especialización laboral .....8

II.A.1.6. Tipos de estructuras organizacionales .....10

II.B.CLIMA ORGANIZACIONAL.....11

II.B.1. Introducción .....11

II.B.2. Definición de clima organizacional .....12

II.B.3. Antecedentes investigativos de clima laboral .....14

II.B.3.1. Tipos de clima laboral.....15

II.B.4. Clima organizacional .....16

II.B.4.1. Dimensiones de clima organizacional .....18

II.B.4.1.1. Estructura .....18

II.B.4.1.2. Responsabilidad .....18

II.B.4.1.3. Recompensa .....18

II.B.4.1.4. Desafíos.....18

II.B.4.1.5. Relaciones .....18

II.B.4.1.6. Cooperación .....19

II.B.4.1.7. Estándares .....19

II.B.4.1.8. Conflicto .....19

II.B.4.1.9. Identidad .....19

II.B.4.1.10. Deterioro del clima laboral .....20

II.B.5. Diagnóstico del Clima Organizacional .....20

II.B.6. Medición del Clima Organizacional .....21

II.B.7. Test Psicométrico .....21

II.B.7.1. Descripción del Cuestionario de Clima Laboral, CLA .....21

II.B.7.2. Dimensiones de la herramienta Clima laboral (CLA) .....22

II.B.8. Clima Organizacional y Competitividad Empresarial .....25

II.B.8.1. Cambio Organizacional .....26

II.B.8.2. Reciprocidad entre Individuo y Organización .....26

II.B.8.3. Relaciones de Intercambio .....27

II.B.8.4. Equilibrio Organizacional .....27

II.C.1. Plan de mejora como herramienta .....28

II.C.1.1. Objetivos del Plan de Mejora .....28

II.C.1.2. Pasos para la elaboración de un plan de mejora .....29

II.D.1. Estructura .....31

II.D.1.1. Datos de Clima Laboral en CT .....32

CAPÍTULO III .....33

MARCO METODOLÓGICO .....33

III.A.1. SIGNIFICADO DEL PROBLEMA ..... 33

III.A.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA ..... 33

III.A.2.1. PREGUNTAS BÁSICAS ..... 34

III.A.3. Planteamiento del tema ..... 34

III.A.3.1. DELIMITACIÓN DEL TEMA ..... 35

III.A.3.1.1. Delimitación de contenido ..... 35

III.A.3.1.2. Delimitación espacial ..... 35

III.A.3.1.3. Delimitación temporal ..... 35

III.A.3.2. Unidades de observación ..... 35

III.A.4. Objetivos ..... 35

III.A.4.1. Objetivo General ..... 35

III.A.4.1.1. Objetivos Específicos ..... 36

III.A.5. Justificación ..... 36

III.A.6. Alcance ..... 37

III.A.7. Limitaciones ..... 37

III.A.8.Técnicas e instrumentos ..... 37

III.A.8.1. Técnica ..... 37

III.A.8.2. Instrumento ..... 38

III.A.8.2.1.1. Autores ..... 38

III.A.8.3. Confiabilidad ..... 39

III.A.9. Análisis de población y muestra ..... 39

III.A.9.1. Población ..... 39

III.A.10. Procedimiento metodológico ..... 39

III.A.10.1. Primera Etapa ..... 39

III.A.11. Aplicación del cuestionario de Clima Organizacional ..... 40

CAPÍTULO IV ..... 42

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS ..... 42

IV.A. Resultados de la aplicación del test de Clima Laboral (CLA) ..... 42

IV.B. Guía para la interpretación de resultados de CLA ..... 42

IV.C. Meta del área: docente, administrativa y de servicios de la Unidad Educativa Juan Abel Echeverría ..... 43

IV.D. Resultados de la primera aplicación o Etapa de Test ..... 44

IV.D.2.1. Organización (ORG) ..... 45

IV.D.3.1. Innovación (INN) ..... 45

IV.D.4.1. Información (INN) ..... 46

IV.D.4.1. Condiciones (CON) ..... 47

IV.D.5.1. Implicación (IMP) ..... 47

IV.D.6.1. Autorrealización (AUT) ..... 48

IV.D.7.1. Relaciones (REL) ..... 49

IV.D.8.1. (DIR) ..... 49

IV.E. Resultados Segunda aplicación o Etapa de Re –Test .....50

IV.E.1. Resultados de la aplicación del re - test CLA Clima Laboral aplicado al personal Docente, Administrativo y de Servicios .....50

IV.E.1.1. Clima Laboral (CLA) .....50

IV.E.2. Resultados de dimensiones que engloba el grupo Empresa .....51

IV.E.2.1. Organización (ORG).....51

IV.E.3.1. Innovación (INN) .....52

IV.E.4.1. Información (INF) .....52

IV.E.5.1. Condiciones (CON) .....53

IV.E.6. Resultados de dimensiones que engloba el grupo Persona.....54

IV.E.6.1. Implicación (IMP) .....54

IV.E.7. Resultados obtenidos en esta dimensión .....54

IV.E.7.1. Autorrealización (AUT) .....54

IV.E.8. Resultados obtenidos en esta dimensión .....55

IV.E.8.1. Relaciones (REL) .....55

IV.E.9. Resultados obtenidos en esta dimensión .....55

IV.E.9.1. Dirección (DIR).....55

IV.F. Gráfico de resultados antes y después de la aplicación del plan de mejora de clima laboral .....56

IV.F.1. Resultados obtenidos de manera general .....56

IV.F.1.1. Clima Laboral (CLA).....56

IV.F.1.2. Organización (ORG) ..... 56

IV.F.1.3. Innovación (INN) ..... 57

IV.F.1.4. Información (INF) ..... 58

IV.F.1.5. Condiciones (CON) ..... 58

IV.F.1.6. Implicación (IMP) ..... 59

IV.F.1.7. Autorrealización (AUT) ..... 60

IV.F.1.8. Relaciones (REL) ..... 60

IV.F.1.9. Dirección (DIR) ..... 61

CAPÍTULO V ..... 62

PLAN DE MEJORA DE CLIMA LABORAL ..... 62

V.A. TEMA ..... 62

V.A.1. Introducción ..... 62

V.A.2. Objetivo General ..... 63

V.A.3. Justificación ..... 63

V.A.4. Dimensiones del plan de mejora ..... 64

V.B. Actividades del plan de mejora para el personal docente, administrativo y de servicios ..... 64

CAPÍTULO VI ..... 72

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... 72

VI.A. CONCLUSIONES ..... 72

VI.B. RECOMENDACIONES ..... 73

BIBLIOGRAFÍA.....75

ANEXO 1. Test Clima Laboral CLA.....76

# RESUMEN EJECUTIVO

Hablar de clima laboral dentro de cualquier empresa o institución, es hablar de un factor clave en el ámbito de trabajo; bajo este importante criterio, la presente disertación se basa en realizar un estudio de clima laboral y presentar una propuesta de mejora de clima laboral a la unidad educativa "Juan Abel Echeverría", perteneciente al Ministerio de Educación, Distrito 05d01 Latacunga. La evaluación se realizó a un grupo de 65 participantes, mismos que son parte del personal docente, administrativo y de servicios.

La investigación se basó en una metodología de tipo experimental, que es la modificación de comportamientos a través de un proceso de intervención, el mismo que comprende tres etapas de desarrollo. La evaluación inicial o etapa de test, en la que se evalúo la situación actual del clima laboral en la institución, para lo cual se empleó una herramienta psicométrica validada, el cuestionario de clima laboral (CLA) de 93 preguntas, que considera dos grandes dimensiones de evaluación del clima laboral y permite evaluar 8 variables diferentes del grupo como: organización, implicación, innovación, información, y del grupo persona como autorrealización, condiciones, relaciones y dirección.

Durante la segunda etapa se procede a la elaboración y aplicación del plan de mejora en relación a los indicadores desfavorables. Una vez finalizada dicha etapa, se procede a la aplicación del re-test.

En la etapa final, una vez realizada una nueva aplicación del mismo instrumento empleado en la etapa inicial, se pudo confirmar que los resultados de las dimensiones que en un inicio fueron un tanto desfavorables, arrojaron resultados positivos, después de elaborar , implantar y ejecutar el plan de mejora.

Palabras clave: medición, clima laboral, satisfacción, estrategias de mejora, re-test.

# CAPÍTULO I

# ASPECTOS METODOLÓGICOS

## I.A. INTRODUCCIÓN

Todo ser humano necesita satisfacer sus necesidades relacionándose de algún modo en sus actividades, ya sea a nivel laboral o personal. Estas relaciones van construyendo una forma de actuar estructural, grupal y hasta individual que caracteriza y diferencia a las organizaciones.

El Clima Organizacional es uno de los términos utilizados para analizar el grupo de características que describen una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma, es por ello que está fuertemente vinculado con la interacción de las personas, ya sea actuando grupalmente o de forma individual, influyendo en la conducta de las personas y el desempeño de las organizaciones.

En vista de la importancia que ha venido alcanzando en el entorno actual la gestión del clima organizacional como elemento fundamental a utilizar por todas las entidades sean están públicas o privadas en el desarrollo y construcción de ambientes que permitan el fomento de los procesos creativos, teniendo en cuenta su influencia en los comportamientos de los seres humanos, el objetivo de esta investigación es desarrollar un plan de mejora y gestionarlo de la forma más adecuada para alcanzar las metas que el Ministerio de Educación tiene para con la Unidad Educativa “Juan Abel Echeverría”.

En dicha Institución se cuenta con personal altamente capacitado, pero muy poco comprometido.

El presente trabajo busca mejorar el clima laboral en un grupo de 70 miembros del personal docente, administrativo y de servicios de la Unidad Educativa “Juan Abel Echeverría”.

La investigación se basa en la metodología experimental, que es la modificación de comportamientos a través de un proceso de intervención, que comprende de tres etapas de desarrollo. La evaluación inicial o etapa de test, en la que se evalúa las condiciones actuales del clima laboral a través del cuestionario de clima laboral (CLA) de 93 preguntas, que considera dos grandes dimensiones de evaluación del clima laboral y permite evaluar 8 variables diferentes del

grupo empresa como organización, implicación, innovación, información, y del grupo de personas como autorrealización, condiciones, relaciones y dirección. Durante la segunda etapa se procede a la elaboración y aplicación del plan de mejora en relación a los indicadores desfavorables. Concluida la segunda etapa, se procede a la realización del re-test o etapa final, que consta de una reevaluación de los instrumentos aplicados en un inicio, a fin de poder evaluar los resultados alcanzados.

## I.B. DEFINICIÓN DEL TEMA:

Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los docentes del Ministerio de Educación 05D01-Distrito Latacunga - Unidad Educativa "Juan Abel Echeverría”

## I.B.1. Identificación del problema:

El clima organizacional en las instituciones educativas se ha convertido en un tema de consideración, además de ser vital en lo que respecta a las relaciones humanas y sociales que nos permiten la convivencia a diario, permitiendo determinar la percepción del docente sobre el establecimiento en donde se evidencia su buen o mal desempeño laboral y a la vez permite la interacción docente alumno y establecimiento, es así que se pudo evidenciar en la Unidad Educativa "Juan Abel Echeverría” ciertos aspectos que afectan la satisfacción laboral de los docentes entre ellos tenemos:

- Aislamiento de colaboradores
- Desmotivación
- Miedos y frustraciones
- Falta de colaboración
- Estrés
- Burn out
- Falta de comunicación
- Falta de reconocimiento en el trabajo
- Liderazgo autoritario
- Trabajo rutinario
- Salarios bajos
- Falta de participación y compromiso con la unidad educativa
- Falta de iniciativas personales
- Falta de capacitación

Todo esto evoca un sólo inconveniente que es la insatisfacción laboral de los docentes de dicha unidad educativa. Es así que una adecuada gestión del clima organizacional permitirá un adecuado análisis y gestión que proporcione una satisfacción laboral de los docentes de la Unidad Educativa "Juan Abel Echeverría, beneficiando la calidad de la instrucción.

## I.B.2. Preguntas de investigación:

### III.A.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El problema parte desde la falta de preocupación del personal de Talento humano y autoridades de la Institución en no haber realizado una medición de clima laboral y por ende no contar con unas estrategias a seguir, lo que ha originado que desde el mes de agosto del año 2016 la Institución haya tenido que atravesar diferentes inconvenientes en lo que refiere a las relaciones interpersonales.

### III.A.2.1. PREGUNTAS BÁSICAS

**III.A.2.1.1.¿Existe un nivel de vulnerabilidad en el clima organizacional que amerite una evaluación psicológica?**

Si existe un nivel de vulnerabilidad en un alto porcentaje debido a que en la última evaluación de clima laboral se obtuvo un resultado que menos del 50% del personal que se sienten satisfechos, lo que amerita una evaluación estandarizada que refleje resultados confiables para poder actuar sobre este factor.

**III.A.2.1.2.¿La aplicación del plan de mejora sobre el clima organizacional ayudará a mejorar sus indicadores de medición?**

El plan de mejora sin dudas potencializará los indicadores de medición después de su aplicación, fortaleciendo cada una de las actividades planteadas.

**III.A.2.1.3. ¿Los efectos que se produzcan en la unidad educativa y persona posteriormente a la implementación del plan de mejora serán favorables en el clima organizacional y en la institución?**

Después de obtener los resultados obtenidos en la fase de test y habiendo identificado los indicadores desfavorables de clima laboral se procederá a la aplicación del plan de mejora en el personal, el mismo que generará efectos positivos en un alto porcentaje.

**III.A.2.1.4.¿De qué forma influye el clima organizacional en la satisfacción laboral de los docentes de la Unidad Educativa "Juan Abel Echeverría"?**

El clima organizacional es un factor sumamente importante en lo que refiere al nivel de satisfacción que tienen los colaboradores de toda Institución, mucho más al hablar de una Institución Educativa, donde el personal se enfrenta diariamente a varias actividades exhaustivas, es por ello que es importante conocer la percepción que el personal tiene de su Institución y poder tomar acciones en beneficio de ellos.

## I.B.1. Objetivo de la investigación:

Proponer un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los docentes del Ministerio de Educación 05D01-Distrito Latacunga - Unidad Educativa "Juan Abel Echeverría".

### I.B.1.1. Objetivos específicos:

- Identificar los indicadores desfavorables del clima laboral a través de la aplicación de una herramienta psicométrica llamada CLA.
- Diseñar el plan de mejora del clima organizacional en base a los resultados obtenidos.
- Aplicar el plan de mejora del clima organizacional en base a los resultados obtenidos en el área docente y administrativa.

- Evaluar los resultados obtenidos en los indicadores previamente detectados, posterior a la aplicación del plan.

## I.B.2. Justificación:

El estudio de un tema tan significativo como el clima organizacional se basa en la influencia que éste ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión del talento humano, por lo que es evidente que la existencia de un adecuado clima organizacional repercutirá positivamente en el desempeño del trabajador y de la Unidad Educativa como tal.

El personal docente, administrativo y de servicios de la Institución además de tener necesidades de recursos físicos o materiales, también necesita sentirse involucrado en un ambiente confortable para poder trabajar de manera eficiente, pues muchos de los docentes pueden tener todas las aptitudes y herramientas pedagógicas necesarias para cubrir perfectamente los requerimientos del puesto, pero si no están en un ambiente agradable, no lograrán desarrollar por completo su potencial.

Desde hace varios años atrás se viene hablando de la importancia del clima laboral a lo interno de las entidades, pero muchas de ellas aún fallan en esto. Uno de los principales problemas que presentan es la falta de buenos canales de comunicación, lo que imposibilita que los empleados se sientan parte del proyecto y que se involucren en el logro de los objetivos.

Tan fundamental se ha convertido el poder desenvolverse en un ambiente favorable dentro del trabajo, que cuando no sucede, no hay dinero, ni beneficios que impidan que el profesional comience a buscar nuevos desafíos, perjudicando los planes de retención de talento que tenga la Institución.

En lo que a la viabilidad del trabajo de investigación se refiere, podemos afirmar que es viable por cuanto se cuenta con los recursos necesarios para realizar dicho estudio, tiempo y personal competente, así como la motivación del investigador que realiza el mismo.

Lo que necesitaremos para llevar a cabo y efectuar todas las actividades planteadas, será contar con la apertura y participación de las Autoridades de la Unidad Educativa, el personal docente,

administrativo y de servicios. Además, se requerirá de uno o dos profesionales expertos en el proceso de evaluación de clima laboral, sala de reuniones, informes de las reuniones mensuales, equipos de proyección, y la herramienta de medición.

# CAPÍTULO II

# FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

## II.A. TRABAJO

(Organización de Naciones Unidas, 2010) Define al trabajo como el "medio por el que cualquier ser humano puede satisfacer sus necesidades básicas y afirmar su identidad la forma en que se puede sustentar a su familia y vivir una existencia conforme a la dignidad humana".

### II.A.1. Trabajo en el mundo

En resultados arrojados por investigaciones realizadas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el (Instituto Internacional de Estudios Laborales , 2012) (IIEL), en el año 2011 los mercados de trabajo se vieron afectados por darse un freno en el crecimiento de la economía mundial; estos acontecimientos generaron caos en los mercados laborales, los cuales no se han estabilizado como resultado de la crisis mundial del año 2008; todavía permanece vigente una deuda de alrededor de 50 millones de trabajadores. Es difícil que en los próximos dos años la economía del mundo aumente y que produzca la reducción del déficit de la demanda laboral, y más de 80 millones de personas podrían trabajar en los próximos años. En países como India, Sudáfrica, China y particularmente en América Latina los mercados laborales y las inversiones no están exentos de la crisis económica a nivel mundial.

#### II.A.1.1. Datos del trabajo en la provincia de Cotopaxi según el INEC

Según el censo 2010 del INEC en la provincia de Cotopaxi la representatividad de trabajo se encuentra distribuido de la siguiente manera cuenta propia en un 44,6%, empleado privado en 20,2%, jornalero o peón 15,6%, empleado del Estado 9,7%, no declarado el 2,4%, socio el 0,7%, trabajador no remunerado el 1,7%, cuenta con un patrono el 2,2%. (INEC, 2010)

#### II.A.1.2. La organización

Según (Toala Bozada & Álvarez Pinczay, 2015), la organización es un pilar fundamental dentro de todas las instituciones, además de ser el resultado final del esfuerzo colaborativo de sus

empleados en busca de conseguir y alcanzar un solo objetivo organizacional y personal de cada miembro, por lo que es indispensable mantener una comunicación interna y externa de calidad.

Entonces el lenguaje se convierte en el elemento clave de la conexión de acciones. Esto supone un manejo de destrezas comunicacionales, ya que los procesos de comunicación facilitarán o perjudicarán las acciones deseadas al interior de la organización.

La Unidad Educativa Juan Abel Echeverría, intenta ser una Institución que se adelante a los hechos y responda a los cambios, impulsando el liderazgo como factor crítico de éxito. Por ello, está conformada de profesionales alineados a la institución y pretende potencializar su desarrollo profesional y personal, maximizando, de este modo, su capacidad para crear valor.

### II.A.1.3. Componentes de la organización

Independientemente de su tamaño y complejidad, todas las organizaciones poseen los siguientes elementos o componentes como lo indica el catedrático Estébanez, (2008), el mismo que explica que toda organización posee dos componentes primordiales para su desarrollo, el primero son las personas consideradas como el activo de la entidad y segundo los recursos que son todos los materiales, infraestructura, recursos económicos y mercadotécnicos que se utiliza para alcanzar los objetivos de la empresa.

### II.A.1.4. Estructura organizacional

El conjunto de las funciones planeadas formalmente para entregar la debida certeza de que el resultado del proceso tendrá los niveles de calidad necesarios para la consecución de las metas propuestas. (Arciniegas, 2015)

La estructura de una organización es entonces la forma en que llevan las actividades cada empresa o entidad y como se deben cumplir de manera ordenada y organizada cada uno de los objetivos de la organización.

Por lo tanto, para que una empresa sea más práctica en su desempeño es fundamental que el personal tenga claro qué rol va a ejecutar, a qué equipo de trabajo pertenece y los recursos de los que dispone para desempeñar sus actividades; debe tener muy en cuenta la interrelación que

existe con el resto de departamentos para saber qué funciones cumplir y en qué campo debe operar.

### II.A.1.5. Elementos de la estructura organizacional

Se toma en cuenta elementos básicos para el diseño de la estructura de una organización como:

#### II.A.1.5.1. Especialización laboral

(Robbins, 2015), La especialización laboral se refiere a la práctica de trabajo de asignar tareas y actividades especiales para el personal ya sean individuales o grupales. Es lo contrario de un enfoque generalizado para trabajar una estructura global, en la que cada colaborador participa en una amplia gama de actividades asignadas.

Encontró que en la división de trabajo se ubica el nivel donde las actividades que se van realizar y son propuestas por la organización las dividen y organizan por cargos; es decir, que no realiza todo el trabajo una sola persona. Se aprovecha el talento y se optimiza el personal con la asignación de tareas específicas, para aprovechar así las capacidades de los colaboradores, cada vez utilizando menor tiempo para la realización de las mismas; y, además que es más factible capacitar al personal para tareas específicas y repetitivas; a todo esto existe un contra punto que al realizar cierto tipo de tareas trabajarán por debajo de sus capacidades.

#### II.A.1.5.2. Departamentalización

Dentro de los procesos que optimizan el desarrollo de una institución está la actividad de organizar que es el establecimiento de departamentos. Para (Vigo Castro, 2015) haciendo alusión a los autores Koontz y Weihrich (1990) menciona que, la palabra “departamento” hace alusión a un área bien delimitada, una división o sucursal de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades especificadas. Es así como un departamento, como el término se usa en general y puede ser la división de producción, el departamento de compras, el área de servicio al cliente, la sección de investigación de mercados o la unidad de cuentas por cobrar. En algunas entidades, la terminología departamental se utiliza de manera muy vaga; en otras, sobre todo en las grandes, una terminología más estricta indica

relaciones jerárquicas. Es decir, un vicepresidente puede encabezar una división; un director, un departamento; un gerente, una sucursal; y un jefe, una sección.

En muchas instituciones, las condiciones del número de subordinados que se pueden manejar directamente restringiría el tamaño de las mismas si no fuera por la técnica de la departamentalización. El agrupar actividades y personas en departamentos hace posible que las organizaciones crezcan en un grado indeterminado.

Es importante destacar que cada empresa tiene su forma definida de clasificar y agrupar las actividades de trabajo. Este proceso de agrupar colaboradores en unidades o departamentos distintos para facilitar el logro de las metas organizacionales es lo que (Robbins, 2015), denomina "departamentalización". En este propósito, los autores clásicos argumentaban que las actividades de la organización deberían ser especializadas y agruparse en departamentos, y por lo tanto, la división del trabajo crea especialistas que necesitan coordinación.

La departamentalización es la base para unir las actividades y las funciones del trabajo diario, además de que se organicen los departamentos y al mismo tiempo realicen sus funciones con un objetivo común por cada miembro de la organización y tener como resultado un producto o servicio de calidad (Robbins, 2015).

La departamentalización en una institución educativa finalmente indaga a través de los docentes como conseguir los logros de los estudiantes para ser promovidos a los siguientes niveles de formación, con mejoras para provocar un mejor clima organizacional/escolar; puesto que el éxito que obtengan los estudiantes es el logro que buscan los docentes dentro de la planificación de la institución.

**II.A.1.5.3. Cadena de mandos**

La cadena de mando se compone de una línea continua de rango jerárquico que se extiende de arriba hacia abajo hasta el último escalafón, al punto de conocer a quien dirige y a quien se reporta, indicando si existe comunicación ascendente o descendente. (Robbins, 2015).

### II.A.1.5.4. Tramo de control

El tramo de control es el que se establece el número de personas y administraciones que tiene gerencia a su mando y el nivel de eficiencia con los que dirige, si se tiene el control de cinco a seis empleados se puede hacer una inspección adecuada, la existencia de más niveles jerárquicos perjudican la comunicación efectiva, se da toma de decisiones lentas y aísla a la dirección, lo que provoca la supervisión estricta y genera poca autonomía en los miembros. (Robbins, 2015)

### II.A.1.5.5. Centralización

La centralización es el grado de importancia que tiene la toma de decisiones, tareas o funciones la cual está concentrada en un punto directo en la organización; hace referente a cierta posición en la organización; es decir, el dirigente de la empresa es el que toma las decisiones sin permitir el punto de vista o comentario de los demás individuos. (Robbins, 2015)

### II.A.1.5.6. Descentralización

La descentralización en cambio hace referencia en resolver los problemas con la opinión de los trabajadores, otorgando autonomía y capacidad de cada colaborador de la empresa, haciéndolos sentir parte de la institución, creando confianza y flexibilidad sobre las decisiones a tomar. (Robbins, 2015)

### II.A.1.5.7. Formalización

La formalización es el nivel en que las funciones están normalizadas en la institución, son muy formales, de tal manera que el colaborador no posea autonomía de las actividades que realiza, siguiendo procedimientos establecidos. (Robbins, 2015)

### II.A.1.6. Tipos de estructuras organizacionales

#### II.A.1.6.1. Estructura lineal

Según, Gil Madrona & Gómez Barreto, (2015), basándose en los estudios de Chiavenato Idalberto, mencionan que :la estructura lineal se basa en el principio de la unidad de mando, es decir, el superior tiene la potestad única y absoluta sobre los subordinados que se rige nada más a uno; entre la dirección o cabeza existe líneas directas de autoridad puede regir el cumplimiento de órdenes y la ejecución de las actividades encomendadas, por otro lado el de la responsabilidad que implica el deber seguir órdenes y ejecutar tareas; de acuerdo a estos parámetros se muestra la cadena de mando.

#### II.A.1.6.2. Estructura funcional

La estructura organizacional hace referencia al principio de la especialización de las funciones, el staff o asesoría funcional se origina de este principio, que separa, es original y especializada. Por otro lado las empresas se desarrollan y su ambiente es variable y competitivo; por lo tanto, se produce la necesidad de tener organismos especializados capaces de proporcionar innovaciones sustanciales. (Gil Madrona & Gómez Barreto, 2015)

#### II.A.1.6.3. Estructura de línea-staff

Las estructuras de línea-staff son las unidades en posiciones de línea que se liberaron de una serie de actividades para dedicarse específicamente a los objetivos de la empresa, pues las unidades y posiciones que recibieron estas actividades se llaman asesoría de staff los cuales cumplen con la prestación de servicios especializados y de consultoría influyendo de manera indirecta en los organismos de línea por medio de sugerencias, recomendaciones, con prestación de servicios como planeación, control, entre otros. Los órganos de línea están directamente relacionados con las metas de la empresa. (Gil Madrona & Gómez Barreto, 2015)

## II.B.CLIMA ORGANIZACIONAL

### II.B.1. Introducción

En la actualidad las tareas repetitivas y que presentan un reducido valor son cada vez cambiadas y automatizadas tanto en empresas como organizaciones, como una de las principales fuentes de ventaja competitiva que se sostienen en el tiempo y que residen en uno de los principales activos intangibles como es el capital humano con el que cuenta cada una de estas entidades siendo capaces de crear, innovar y poner esfuerzo y capacidad de servicio de las empresas y organizaciones. (Bordas Martínez, 2016)

El clima organizacional, por lo tanto, es una percepción individual referente a la empresa y su entorno, convirtiéndose en mediador para que las personas desarrollen su potencial.

Un clima organizacional adecuado busca formar entornos positivos en los cuales el colaborador se sienta comprometido con la empresa, se apertura al cambio y tenga autonomía, con la finalidad de que le guste trabajar en equipo y se sienta motivado, para volverse más competitivo.

Por este motivo resulta imperativo desarrollar el presente estudio, por la necesidad de explorar y conocer la incidencia del clima organizacional en la competitividad institucional, seguido por la problemática manifestada, así como la adquisición de conocimiento complementado por la experiencia en el tipo de intervención que un profesional de este campo pueda realizar al respecto. La presente investigación tiene el propósito de diagnosticar y conocer a profundidad el clima organizacional de la Unidad Educativa “Juan Abel Echeverría” para así elaborar e implementar un plan de mejora que contribuya al desarrollo tanto de la institución como de los colaboradores que la integran, logrando competitividad en ambas partes por medio de su estabilidad y satisfacción.

### II.B.2. Definición de clima organizacional

El clima organizacional establece el marco de la motivación y la satisfacción, luego la utilidad del constructo no hay que buscar en el rendimiento financiero de las organizaciones, sino en el impacto que produce sobre la organización como un sistema de personas que trabajan. (Chiang Vega, Martín Rodrigo, & Núñez Partido, 2015)

En la actualidad se ha optimizado la gestión del talento humano, como recurso imperativo a utilizar por los empresarios, el clima organizacional forma parte de ello y se enfoca en el desarrollo y construcción de ambientes de trabajo que permitan el desempeño óptimo de los colaboradores.

El clima organizacional, es una percepción individual respecto a la empresa y su entorno, convirtiéndose en mediador para que las personas desarrollen su potencial. Un clima organizacional adecuado busca formar entornos en los cuales el colaborador tenga mayor identidad con la empresa, apertura al cambio y autonomía, con la finalidad de que aprenda a trabajar en equipo y se sienta motivado, para volverse competitivo.

Por este motivo resulta imperativo desarrollar el presente estudio, por la necesidad de explorar y conocer la incidencia del clima organizacional en la competitividad empresarial, seguido por la problemática manifestada, así como la adquisición de conocimiento complementado por la experiencia en el tipo de intervención que un profesional de este campo pueda realizar al respecto. La presente investigación tiene el propósito de diagnosticar y conocer a profundidad el clima organizacional de la Unidad Educativa Juan Abel Echeverría e implementar propuestas factibles que contribuyan al desarrollo tanto de la institución como de los colaboradores que la integran, logrando competitividad en ambas partes por medio de su estabilidad y satisfacción.

Y en lo correspondiente a responsabilidad social las normas ISO 9001- 2015 plantean que la organización debe establecer, proveer y conservar el ambiente necesario para el funcionamiento de sus procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios.

El clima es considerado como el ambiente que se genera dentro de un grupo de personas, en el cual ejerce la influencia de conducta y de comportamiento. Éstas pueden ser negativas o positivas, según la percepción en el trabajo, tienen un impacto en el ser humano a partir de cómo reciben las órdenes, como se ejecutan, como es el ambiente en donde se desenvuelve y su rendimiento además de la productividad de la empresa. ( Instituto Tecnológico Superior Huichapan, 2015).

Existen varios elementos típicos que contribuyen a un clima favorable:

- Calidad de liderazgo.
- Nivel de confianza.
- Comunicación hacia arriba o hacia abajo.
- Responsabilidad.
- Sensación de trabajo útil.

(Instituto Tecnológico Superior Huichapan, 2015).

Esto determina que el clima organizacional está estrechamente ligado a la motivación o desmotivación de los empleados y a las condiciones físicas del puesto de trabajo, dependiendo de la capacidad de adaptación de las personas a las situaciones que se presenten en el ámbito laboral estableciendo de esta manera la calidad del producto o servicio a entregar.

El proceso de adaptación de los individuos varía de un momento a otro y es muy importante ya que, lograr la adaptación denota salud mental a través de 3 características fundamentales:

1. Sentirse bien consigo mismo

2. Sentirse bien con respecto a los demás

3. Ser capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida.

El clima organizacional viene a ser el conjunto de "los efectos individuales percibidos del sistema, que forman el estilo informal de los administradores sobre actividades, creencias, valores y motivación de las personas en la organización" Entonces, se certifica que el estado del clima influye en el comportamiento de los colaboradores. (González Acedo & Pérez Aroca, 2015)

(Estébanez, 2008) establece que las mejoras en el clima laboral repercuten directamente en la mejora de toda empresa.

El clima organizacional se refiere a la situación laboral bajo la cual el empleado trabaja y en donde su aporte es físico emocional o psicológico, abarcando un sinnúmero de aspectos que involucran al desempeño como puede ser calidad de vida en el trabajo, capacitación y desarrollo, comunicación y liderazgo, relaciones interpersonales, autoestima, incentivos y prestaciones,

motivación laboral, entre otros aspectos, que favorecen una mejora en el ambiente laboral y por ende un beneficio para la empresa u organización, tanto en su imagen corporativa a través de la satisfacción del cliente.

### II.B.3. Antecedentes investigativos de clima laboral

A partir de los años noventa en el mundo laboral, paulatinamente se han ido produciendo cambios sustanciales en las estructuras organizacionales y en los modelos de administración y gestión; en el cual el objetivo principal es su proyección social acorde a los crecientes estándares e indicadores de calidad, que incluya el análisis de factores que afecten e desempeño del personal. Surge como un modelo que atiende ciertas necesidades sociales de forma directa a las empresas que se manejan con responsabilidad social y al desarrollo de las mismas (Chiang Vega, Martín Rodrigo, & Núñez Partido, 2015).

En una publicación de (Diario Hoy, 2010), el clima organizacional es un tema que todavía está relegado en muchas empresas que tienen su actividad comercial en Ecuador. De las quince mil compañías que presentan una facturación anual superior a un millón de dólares, un porcentaje mínimo se preocupa por tener un mejor espacio de trabajo, es decir, mejorar los ambientes laborales. Resultados que los reveló un estudio realizado por la firma Great Place To Work Institute Ecuador, por más de siete años. De este porcentaje según el presidente del organismo, Mauricio Morillo, no todas las empresas cumplen con todas las condiciones necesarias para crear un clima organizacional aceptable y es este el que propicia el desarrollo de la empresa. Los directivos desconocen que un buen clima organizacional mejora en un 25% la rentabilidad de una entidad porque un personal motivado garantiza resultados eficientes.

En la investigación que publicó (Diario Hoy, 2010), se explicó que al hablar de una empresa socialmente responsable se puede pensar que el tema solo abarca acciones de generosidad y/o inversión social. Además, se enfoca en una buena dirección empresarial y el desarrollo de sus integrantes al tomar en cuenta aspectos importantes en el ámbito organizacional. Los resultados arrojados por el Estudio de Responsabilidad Social de Empresas del Ecuador-2012, un total del 63% de las empresas está haciendo evaluaciones del clima laboral, mientras que el 94% aplica políticas de estabilidad laboral y el 46% tiene una rotación del personal baja, por lo que estos son uno de los principales temas que van de la mano en el clima organizacional.

### II.B.3.1. Tipos de clima laboral

#### II.B.3.1.1. Clima psicológico

(Chiang Vega, Martín Rodrigo, & Núñez Partido, 2015) Cita a (Furnham, 2006), es la percepción que cada persona se crea de la experiencia del ambiente, muchos son los factores que interceden para este tipo de clima, como por ejemplo la manera de pensar, la personalidad, procesos cognitivos, estructura, cultura y las relaciones sociales.

#### II.B.3.1.2. Clima agregado

(Chiang Vega, Martín Rodrigo, & Núñez Partido, 2015) cita a (Furnham, 2006), este clima se construye en función a la identidad que sienta la persona por un área o departamento en específico, y por tanto que las percepciones tengan un significado compartido, mencionando que es un supuesto que aún no está comprobado.

#### II.B.3.1.3. Climas colectivos

(Chiang Vega, Martín Rodrigo, & Núñez Partido, 2015) citan a (Furnham, 2006) "es la percepción compartida en relación al medio en que se desenvuelven, se toma en cuenta los factores situacionales que van de la mano con resultados similares al del grupo, es importante mencionar que las relaciones son fundamentales al momento de una visión compartida".

## II.B.4. Clima organizacional

Con el objeto de señalar los diversos aportes que diferentes autores han hecho al concepto, el clima organizacional como una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles. Según este autor, son las percepciones de los miembros del grupo las que definen el clima, y solo a partir de esas percepciones se podrá conocer y determinar las características de ese clima organizacional. También hace énfasis en el desarrollo de una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización para que se pueda aceptar la existencia de un conflicto cuando este se presenta, identificarlo y emplear los recursos necesarios para resolverlo. (Estébanez, 2008)

El ambiente interno influye en el comportamiento de los trabajadores y dichas influencias dependen de la percepción del individuo y de la aprobación de las restricciones sociales y culturales. El clima organizacional se entiende también como un modelo de características organizativas vinculado a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus comportamientos. Además de ser un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. Finalmente, las percepciones individuales pueden ser tomadas como los elementos críticos del clima organizacional. Es decir, las mejoras en el clima organizacional generan una mejora en la empresa.

El clima organizacional se define también como la cualidad del ambiente interno de una organización, que resulta del comportamiento de los miembros y sirve para interpretar situaciones y orientar las actividades de la organización. En este sentido, el clima implica una función de los individuos que perciben, pero en relación con el contexto organizacional inmediato en el que se encuentran y está conformado por once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo. Para lo cual se entiende que el orgullo que siente el individuo (su rol en la organización), la confianza (relación con la gerencia) y la camaradería (interacción) permiten mejorar las relaciones en la empresa (Great Place to Work , 2014)

Es cierto que cada organización tiene propiedades o características que poseen muchas entidades; pero al mismo tiempo cada empresa tiene particulares características o propiedades que la diferencian. Estas son percibidas por sus miembros y crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de los participantes. (Bordas Martínez, 2016), describe las propiedades que perciben los participantes como características del ambiente de trabajo; el clima organizacional viene a ser un concepto compendiado por el hecho de que está formado por percepciones combinadas de las variables conductuales, estructurales y de procesos, que se dan en una organización. Lo que se considere a la organización como personal o impersonal, agresiva o pasiva, depende de sus reacciones ante el comportamiento de sus compañeros y líderes, de sus puestos, de la toma de decisiones y de la comunicación organizacional.

Para el autor (Álvarez Londoño, 2014), el clima organizacional es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa; es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas.

### II.B.4.1. Dimensiones de clima organizacional

(Patlán Pérez, 2015) Existen nueve dimensiones para medir clima laboral que son:

#### II.B.4.1.1. Estructura

Forma en que se organizan las actividades de las organizaciones en lo que se refiere a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos y la comunicación indistintamente de la posición en el nivel. (Patlán Pérez, 2015)

#### II.B.4.1.2. Responsabilidad

La responsabilidad es el aspecto necesariamente que va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada en la toma de decisiones y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores, se toma en cuenta las fortalezas y debilidades en sus acciones laborales. (Patlán Pérez, 2015)

#### II.B.4.1.3. Recompensa

Para la investigadora (Patlán Pérez, 2015) es primordial no dejar de lado que a pesar de que el salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, las gratificaciones permiten que el trabajador se sienta premiado, por un trabajo bien hecho, o tomar medidas en el caso de un trabajo deficiente.

#### II.B.4.1.4. Desafíos

(Patlán Pérez, 2015) detalla que en la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos que toman los trabajadores, los

desafíos permitirán mantener un clima sano y competitivo, es decir, para crear competitividad y buenos resultados.

**II.B.4.1.5. Relaciones**

Las relaciones son el resultado del comportamiento entre los miembros de la organización en las relaciones laborales, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral y otros inconvenientes de este estilo. (Patlán Pérez, 2015)

**II.B.4.1.6. Cooperación**

Para (Patlán Pérez, 2015) la cooperación se vincula con el apoyo oportuno, con el nacimiento y con el mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados al mismo tiempo con los objetivos de la empresa para lograr una meta en conjunto.

**II.B.4.1.7. Estándares**

(Patlán Pérez, 2015) describe que los estándares generan y establecen un parámetro o patrón que indican el alcance y cumplimiento del potencial del trabajador.

**II.B.4.1.8. Conflicto**

El conflicto viene a ser las discrepancias que siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. (Patlán Pérez, 2015)

**II.B.4.1.9. Identidad**

La identidad se entiende como el sentido de pertenencia, es decir, el sentimiento de ser parte de la empresa siente que es un apoyo y es apoyada por la misma, es ponerse la camiseta. (Patlán Pérez, 2015)

Es de vital importancia tomar en cuenta que el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros como se ha manifestado anteriormente, a través de percepciones estabilizadas que destilan la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

La satisfacción laboral está manifestada en actitudes, estados de ánimo y el comportamiento de un trabajador con respecto a su desempeño laboral.

Según "Harvard Deusto Business Review" y el "EAE Business School", (2017), publicaron que la satisfacción laboral está íntimamente relacionada con el compromiso y con la productividad de los trabajadores. Según avalan diversos estudios, un trabajador satisfecho puede llegar a ser hasta un 12% más productivo al mes. Y es que cuando uno encuentra una motivación y acude contento a desempeñar su puesto, trabaja más y mejor. Pero ¿cómo conseguir que los miembros de tu equipo se encuentren realmente satisfechos?

Lo primero a tener presente es que la satisfacción laboral es individual y personal, es decir, lo que a uno le motiva y gusta no tiene que ver con lo que a su compañero le gusta. La satisfacción depende de diferentes factores tanto intrínsecos como extrínsecos, como las necesidades personales de cada uno o las expectativas que tienen, la satisfacción laboral puede cambiar a lo largo de la vida laboral.

#### II.B.4.1.10. Deterioro del clima laboral

El desgaste del clima laboral hace que los colaboradores con el tiempo vayan perdiendo el amor y compromiso por su trabajo, sobre la desmotivación, lo cual, se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo laboral sino también en la poca energía que los colaboradores tienen para desempeñar sus actividades y por ende baja en la productividad, ya que el personal cumple únicamente por obligación sin entregar un valor agregado a cada tarea encomendada. (Chiang Vega, Martín Rodrigo, & Núñez Partido, 2015)

### II.B.5. Diagnóstico del Clima Organizacional

Gil Madrona & Gómez Barreto, (2015) "Por medio de la medición del clima organizacional, se realiza un diagnóstico sobre la actitud de los colaboradores frente al clima organizacional,

específicamente en las dimensiones que elija el investigador; de tal modo que se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal, con estos resultados" p.99. El propósito es recomendar acciones específicas que permitan modificar conductas para crear un clima organizacional que logre mayores niveles de cumplimiento de metas y eficacia en el recurso humano.

### II.B.6. Medición del Clima Organizacional

Según (Vergara, 2015) parte de un buen clima laboral surge de la motivación que el personal posea de entidad a la cual presta sus servicios para que esta se vuelva o mantenga rentable. Muchas de las veces es necesario indagar de manera profunda para conocer la realidad de la percepción de los empleados y poder generar mejora en los mismos.

La medición del clima organizacional se desarrolla a través de instrumentos los mismos que se orientan hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los colaboradores, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influye en su motivación laboral.

Existen tres estrategias para medir el clima organizacional: a) observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; b) hacer entrevistas directas a los colaboradores; y, c) realizar una encuesta a todos los colaboradores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello. Por lo que se vuelve primordial conocer las verdaderas razones por lo que las personas hacen lo que hacen, es decir, el personal transfiere servicios en la institución bajo tres categorías: declaración, sentimiento y acción; esto permite saber sus pensamientos, sentimientos, comportamientos más profundos o de mayor intimidad. (Vergara, 2015)

### II.B.7. Test Psicométrico

(Aragón Borja, 2015) cita a Césari, el test psicométrico es una herramienta definida que proporciona validez, valor, baremos o indicadores con una técnica de validación para medir en cualquier ámbito al que se aplique, y de esto dependerá el éxito o fracaso de una prueba psicométrica.

### II.B.7.1. Descripción del Cuestionario de Clima Laboral, CLA

(Corral & Pereña, 2010), este instrumento consta de 93 ítems con frases cortas que describen comportamiento o conductas que se observa en el ambiente laboral. Su objetivo es evaluar el comportamiento de los trabajadores en su puesto de trabajo, lo mismo que ayuda a identificar la percepción general de la organización o institución. Este instrumento está construido no solo para trabajar con frecuencia en el mundo empresarial sino también para utilizarlo en otros ámbitos laborales como instituciones públicas, escuelas y hospitales, pues ya ha sido aplicado y puesta en marcha en este tipo de instituciones. Como se manifestaba anteriormente el objetivo principal del instrumento es evaluar el clima general en la entidad, además de obtener la información sobre clima que emite el CLA y contar con datos concretos sobre otros aspectos que interesan en un estudio, como los resultados por cada dimensión. Cuando existe el objetivo de realizar un estudio de clima laboral es muy frecuente que la empresa piense en la conveniencia de hacer un cuestionario "ad hoc" pretendiendo que de esa forma se puede obtener una información más precisa y más ajustada a las características de la empresa o a los problemas que en ese momento preocupan a los directivos. Eso no es recomendable, se debe hacer un cuestionario a la medida como primer punto usar medidas o ítems las cuales las propiedades psicométricas no se conocen; como segundo punto no aprovechar la posibilidad de tener un marco de referencia y de comparación con los resultados de otras organizaciones; y por último punto el peligro de reflejarse condicionado por problemas concretos que pueden ser actuales que tal vez no reflejan el verdadero clima laboral. Si se quiere obtener información sobre la opinión de los trabajadores en base algunos puntos concretos como el comedor de la institución, el servicio médico o un cambio en el horario de jornada laboral se puede tener la información por diversos medios sin tener que embestir un estudio de clima laboral, algo más ambicioso y trascendental. Por esta razón los ítems del CLA generan preguntas generales y específicas a los empleados que contestan puedan manifestar su opinión sobre la institución y su grado de satisfacción en el trabajo más que poner de relieve aspectos específicos o concretos, es decir se plantean preguntas a los altos directivos. Con esto se pretende conocer la opinión que existe sobre los sistemas de dirección y gestión, pero no se busca tanto saber lo que el empleado opina de su superior. Además de este tipo de preguntas existen las relacionadas a cada una de las dimensiones del test que permiten obtener el resultado y por ende conocer los indicadores favorables o desfavorables en cualquier

entidad donde se aplique esta herramienta para actuar y generar mejora donde exista carencia de satisfacción.

### II.B.7.2. Dimensiones de la herramienta Clima laboral (CLA)

(Corral & Pereña, 2010), los 93 ítems del CLA puntúan en ocho escalas o dimensiones forman dos grandes grupos que son considerados clásicos. El primer eje está enfocado en la empresa y reúne las dimensiones de clima laboral que depende del funcionamiento de la organización, afectan a la satisfacción o insatisfacción de los trabajadores y al aspecto más importante de estudio que es el clima laboral la que depende de la forma en que la institución está organizada y direccionada.

### II.B.7.3. Dimensiones del Eje Empresa

#### II.B.7.3.1. Organización (ORG)

Según Corral y Perreña (2010), es la opinión que existe en el nivel organizativo de la entidad, la claridad que los individuos tienen en lo que refiere a la distribución de funciones, el grado de planificación de los trabajos, la disponibilidad o escasez de los medios necesarios para realizar las tareas. Es una dimensión clásica, ya que está se analiza en casi todos los cuestionarios orientados a la medición de clima laboral. De manera general, aunque existen diferencias individuales, los empleados son sensibles a trabajar en un ambiente organizado.

#### II.B.7.3.2. Innovación (INN)

(Corral & Pereña, 2010), esta dimensión se relaciona con el grado de innovación, dinamismo y adaptación a las necesidades del mercado que se percibe en la empresa. Como en la dimensión de ORG, se acepta de forma general que un estimulante de un clima laboral bueno es trabajar en un organismo dinámico e innovador, que tiene prestigio en el ambiente laboral y que tiene una imagen competitiva en el mercado. Al contrario de una empresa que es considerada poco productiva y exitosa tiende a producir un ambiente de desmotivación y abandono.

**II.B.7.3.3. Información (INF)**

(Corral & Pereña, 2010), se relaciona al nivel de información al que tienen acceso los empleados es otro factor relevante de clima laboral. En esta dimensión se cuestiona si la información es adecuada, clara y suficiente o si por el contrario los empleados se sienten poco cómodos por no contar con la información que necesitan y por las consecuencias que esto tiene para el desarrollo eficiente de su trabajo.

**II.B.7.3.4. Condiciones (CON)**

Se refiere a las condiciones materiales de trabajo, y entre estas las compensaciones económicas, afectan de manera decisiva a la satisfacción de las personas en el trabajo. En esta escala se analiza las condiciones materiales de trabajo que afecta a la satisfacción de los empleados, una de las más importantes que tenemos la remuneración. (Corral & Pereña, 2010)

**II.B.7.3.5. Dimensiones del Eje Persona**

(Corral & Pereña, 2010), el segundo eje hace referencia a la persona y recoge las dimensiones de clima laboral que se relacionan más con las actitudes, vivencias personales y se refieren más al grado de satisfacción del trabajador y menos a su inducción en la empresa. Las cuatro dimensiones de este eje son las siguientes.

**II.B.7.3.6. Implicación (IMP)**

(Corral & Pereña, 2010), se refiere a la evaluación de la percepción del individuo y el nivel de implicación de las personas que trabajan en la empresa tiene con la misma, así también se puede identificar hasta qué punto se sienten parte de la organización y su identificación con la misma, es un factor importante en a la hora de medir clima laboral aunque a veces se puede considerar parte del propio clima, y hacer que este sea bueno genera que los empleados se sientan comprometidos con los objetivos de la empresa.

**II.B.7.3.7. Autorrealización (AUT)**

(Corral & Pereña, 2010), este factor se refleja en la percepción que tienen los colaboradores en ver a la organización como una oportunidad de desarrollarse personalmente y profesionalmente y no solo una oportunidad de sobrevivir cumpliendo con su trabajo. Esta dimensión se basa en preguntar al personal hasta qué punto la institución permite al crecimiento personal y de progreso, que tiene mucho que ver con la estabilidad y buen nombre de la institución.

**II.B.7.3.8. Relaciones (REL)**

(Corral & Pereña, 2010), esta dimensión trata de evaluar la percepción del individuo acerca del grado de satisfacción que existe sobre las relaciones personales que se dan en el ambiente laboral. Esta dimensión es esencial a la hora de establecer clima social en cualquier entidad. El principal objetivo es evaluar las relaciones entre iguales sobre todo con las personas que tienen diferentes niveles jerárquicos en la organización.

**II.B.7.3.9. Dirección (DIR)**

(Corral & Pereña, 2010), pretende evaluar el nivel de satisfacción existente con relación a los altos mandos y directivos de la entidad y la opinión de los sistemas/procesos de gestión que ejecuta en sus actividades diarias. Contienen preguntas relacionados a los jefes directos, pero también la forma de mando y liderazgos de los superiores en la organización.

**II.B.8. Clima Organizacional y Competitividad Empresarial**

(Patlán Pérez, 2015) explica que la competitividad se refiere a una capacidad, una actitud particular, un estado o atributo de la empresa, un modo de funcionamiento que es congruente con la realidad de los mercados abiertos donde hay que enfrentar amenazas y desafíos cotidianos.

El clima organizacional es determinante clave de la competitividad de una empresa, la cual se refiere a la capacidad de una organización, equipo o persona para aventajar a otros en la producción de bienes o servicios que satisfagan plena e integralmente así al cliente con una alta productividad de los colaboradores. Una empresa productiva no es necesariamente competitiva, pero una empresa competitiva si debe ser productiva, esto significa que sin ventaja comparativa no hay competitividad, aunque si exista productividad. De tal forma, lo esclarece (Patlán Pérez,

2015) quien plantea que “toda empresa debe analizar y reevaluar sus relaciones con dos grupos cruciales: sus clientes internos (empleados) y sus clientes externos (quienes adquieren sus bienes o servicios)”. Este procedimiento permite desarrollar estrategias que logren cohesionar los comportamientos de los trabajadores con la búsqueda de los objetivos.

Ambas categorías son dos conceptos que deben tener una atención adecuada, la primera por medio de la satisfacción y la calidad de vida en el trabajo, la segunda por la excelencia en el servicio y la capacidad del personal para atenderlos y satisfacer en todo momento sus necesidades, sin embargo para que se concrete lo anteriormente dicho, los directivos de la empresa deberán de estar convencidos de las ventajas comparativas que esto implica y trabajar con liderazgo, estableciendo buenos canales de comunicación a todo nivel de la empresa, así mismo el servicio al cliente externo, puede ser un indicador de competitividad. Por ello es que el clima organizacional es pertinente, diagnosticarlo conocerlo y evaluarlo constantemente.

### II.B.8.1. Cambio Organizacional

El cambio en una organización inicia por cada uno de sus miembros, quienes dependen de los aspectos que experimenten en la cotidianidad de la empresa y por ende refleja la necesidad de cambio que muestre el clima organizacional. (Patlán Pérez, 2015)

### II.B.8.2. Reciprocidad entre Individuo y Organización

Para (Furnham, 2006) la interacción psicológica entre empleados y organización es un proceso de reciprocidad, la organización interactúa con los colaboradores, como remunerarlos y darles seguridad a su vez, el colaborador responde con un óptimo desempeño laboral. Existen intereses en ambas partes, la empresa busca que el colaborador obedezca a su autoridad y el colaborador busca que la empresa se comporte justamente con él, a esto algunos psicólogos le llaman: “Contrato Psicológico”.

Todo contrato representa dos aspectos fundamentales:

a) El contrato formal y escrito: se estipula el acuerdo en relación al puesto por ocupar, contenido del trabajo, horario, salario, etc.

b) El contrato psicológico: es la expectativa tanto del colaborador como de la empresa respecto a lo que ambos ganarán con la relación laboral. Las personas forman una organización o trabajan en alguna porque esperan que su participación satisfaga ciertas necesidades personales. Para alcanzar esa satisfacción las personas están dispuestas a incurrir en ciertos costos o inversiones propias (esfuerzos) en la organización con la esperanza de que la satisfacción de sus necesidades sea superior al costo; las satisfacciones esperadas y los costos se evalúan mediante su propio sistema de valores. (Furnham, 2006)

De esta forma las expectativas son recíprocas cuando se satisfacen y conducen a un mejoramiento increíble de la relación entre personas y organizaciones.

**II.B.8.3.Relaciones de Intercambio**

Las empresas y sus empleados mantienen una relación y una interacción dinámica y constante a lo largo de sus vidas en donde las dos son indispensables para su desarrollo y crecimiento por lo tanto se deben dar unas buenas relaciones de intercambio en donde cada una exponga su satisfacción o insatisfacción y se pueda llenar los vacíos que se producen por la mala comunicación.

**II.B.8.4. Equilibrio Organizacional**

El equilibrio organizacional muestra el éxito de la organización al remunerar a sus integrantes con incentivos adecuados y motivarlos para continuar con sus contribuciones, lo que garantiza su supervivencia y eficacia. Conseguirlos objetivos en los puestos de trabajo y los resultados de las remuneraciones e incentivos producen ganancias mayores de contribución para la organización, de lo contrario no existe equilibrio organizacional y tampoco competitividad. (Arciniegas, 2015)

(Arciniegas, 2015) explica que la solvencia de la organización depende de los incentivos y estos deben ser útiles para los participantes, de la forma que las contribuciones lo sean para la misma, los directivos en conjunto con asesoría de recursos humanos o el departamento de Recursos

Humanos de una empresa tienen la labor de identificar las necesidades de sus colaboradores tanto respecto a la calidad de vida en el trabajo, ambiente laboral, motivación y de la misma organización, recompensado a los colaboradores en relación a su desempeño y aportes que brindan para satisfacer las necesidades de la organización.

## II.C. PLAN DE MEJORA

(Gan, 2015) Establece que el plan de mejora se constituye en un conjunto de iniciativas creadas con la finalidad de mejorar las relaciones internas y externas de los miembros de la organización.

Es decir, en base a lo expuesto por el autor citado, se entiende al plan de mejora como una herramienta importante y necesaria en lo que refiere a la consecución de un objetivo a nivel organizacional, el mismo que este encaminado a potencializar el desempeño laboral y por ende la satisfacción del personal.

### II.C.1. Plan de mejora como herramienta

Según (Gan, 2015) es importante destacar que el éxito de una organización está marcado por su capacidad para desarrollarse continuamente en todos y cada uno de los procesos que presiden las actividades, la mejora se desarrolla cuando las empresas o instituciones aprenden de sí mismas y de otras en especial de sus oportunidades de mejora.

La programación estratégica que toda organización tenga en cuanto al cumplimiento de metas trazadas representa un salto cualitativo en el producto o servicio, para alcanzar dichos objetivos es importante realizar un estudio de la situación real y actual de la empresa o institución, una vez realizado el análisis es sencillo elaborar una estrategia de mejora. El plan de mejora se estructura enfocándose siempre en la meta de mejorar continuamente a través de las estrategias planteadas. Para la construcción de un plan de mejora es importante la participación de los responsables, el investigador y los involucrados o beneficiarios. El plan de mejora está encaminado a la elaboración y ejecución de medidas o acciones estratégicas que beneficien y mejoren las relaciones y los procesos de la organización.

El plan de mejora además de servir como instrumento clave para identificar oportunidades de mejora, permite realizar el control y monitoreo de las diferentes actividades a ejecutar, así como la incorporación de acciones correctivas y preventivas.

### II.C.1.1. Objetivos del Plan de Mejora

(Gan, 2015), para el plan de mejora se debe tomar en cuenta los objetivos que son:

- Identificar las causas que generan debilidades que se han de detectar.
- Identificar las acciones de mejora que se ejecutarán y a la vez analizar las posibilidades de aplicación.
- Establecer prioridades en las actividades que se van a poner en marcha.
- Disponer de un plan con las actividades a desarrollar en un futuro y del sistema de control y seguimiento.
- Mentalizar las estrategias que se pondrá en práctica.

### II.C.1.2. Pasos para la elaboración de un plan de mejora

a) Identificar el área de mejora

Plantea que después de la medición y diagnóstico, la unidad evaluada ya identifica las fortalezas y debilidades en relación al ambiente donde se encuentran. El principal objetivo está en determinarlas áreas que se desean mejorar, recalcando que para ello se deben enfatizar en las debilidades ayudándose en las fortalezas. (Gan, 2015)

b) Detectar las principales causas del problema

Es encontrar la vía que ayude a la solución de la problemática y la superación de la misma y por tanto del área de mejora, empieza en detectar donde se produce el origen del problema, para esto hay varios instrumentos metodológicos que permiten identificar, entre las cuales se destaca: el diagrama de espina (causa-efecto), diagrama de Pareto, casa de la calidad, tormenta de ideas. Con la aplicación de cualquiera de estas herramientas se podrá analizar la gravedad del problema y estructurar la vía correcta para mejorar las causas. (Gan, 2015)

c) Formular el objetivo

Luego de identificado las áreas que se necesita mejorar y se sabe el origen del problema, se estructuran los objetivos y se determina el período de tiempo a ejecutar, es necesario mencionar que lo que se pretende con la ejecución de un plan de mejora es obtener resultados positivos. El objetivo debe ser escrito de manera clara y sencilla. (Gan, 2015)

d) Seleccionar las acciones de mejora

Para (Gan, 2015) el paso a seguir es analizar cada una de las opciones correctas de mejora para, después, seleccionar las más idóneas. Es así que se propone la aplicación de técnicas como tormenta de ideas, técnica del grupo nominal, entre otras ya mencionadas en la detección de las principales causas del problema. Se opta por elegir un listado de las principales actividades para cumplir con objetivos.

e) Realizar una planificación

Este paso permite redactar un documento en donde se encuentra el listado organizado de las actividades a realizarse, sin preferencia de prioridad alguna, sin embargo, existirán actividades que puedan postergarse o eliminar del plan de mejora. (Gan, 2015)

f) Llevar a cabo un seguimiento

Según (Gan, 2015) se debe continuar con el monitoreo de las acciones tomadas a través de un cronograma que detalle la implementación de cada una de las acciones planteadas.

## II.D. UNIDAD EDUCATIVA JUAN ABEL ECHEVERRÍA

La Unidad Educativa Juan Abel Echeverría, fue creada gracias al esfuerzo y tenacidad de valiosos hombres de la parroquia Ely Alfaro, entre ellos los Sres. Lic. Galo Moreno, Sr. Luis Bastidas, Sr. Julio Brazales y el padre Holger Hidalgo, se crea el colegio mediante Acuerdo Ministerial No 18.869, el 20 de octubre de 1980. Como Colegio de Ciclo Básico Mixto Vespertino Juan Abel Echeverría, en la parroquia Eloy Alfaro, cantón Latacunga, con la asignación presupuestaria de 510.000 sucres.

Seis jóvenes maestros y un supervisor, empiezan la difícil pero satisfactoria tarea de educar a 32 estudiantes: 24 hombres y 8 mujeres matriculados en el primer curso del año lectivo 1980 – 1981. Y es en las aulas prestadas por la Escuela Fiscal Padre Manuel Salcedo, donde inicia el proyecto de una nueva institución.

Al cabo de 6 largos años, luego de la donación de dos hectáreas de terreno por parte del Municipio de Latacunga y de la construcción de aulas y oficinas por parte de la DINSE, pasó a funcionar en este lugar, para luego paulatinamente ir creciendo con talleres y laboratorios y más aulas donadas por el Gobierno Central y el Honorable Consejo Provincial de Cotopaxi.

El 19 de septiembre de 1985, mediante Acuerdo Ministerial No. 1684 se autoriza el funcionamiento del primer curso de bachillerato Técnico Industrial, con la especialización de Refrigeración y Aire Acondicionado. Y es así como en el año lectivo 1987-1988 egresan los primeros bachilleres.

El 29 de agosto de 1995, mediante acuerdo Ministerial No. 4322 se fusiona con el Colegio Particular Sindicato de Choferes de Cotopaxi, recibiendo la donación de sus bienes e incrementándose las especializaciones de Mecánica Automotriz y Comercialización. A partir del año lectivo 1995 – 1996 viene de funcionar la especialización de Mecánica Automotriz.

En estos últimos años, gracias a la colaboración de los Sres. Padres de familia y la gestión realizada por las autoridades de turno, la Unidad Educativa ha podido implementar varios ambientes de trabajo, especialmente en lo referente a los talleres de Mecánica Automotriz, que actualmente cuentan con equipos y herramientas de última generación gracias a que el Colegio fue partícipe del Proyecto de Reforzamiento de la Educación Técnica que naciera hace 22 años

atrás, luego que concluyera el proyecto llamado Promet UNO. Seguidamente, gracias al decreto Ministerial No. 1786 que permite las innovaciones curriculares, hoy la Institución cuenta con dos nuevas especializaciones técnicas que son: Mecánica Automotriz con la especialización de Electromecánica Automotriz y Electricidad y Electrónica con la especialización de Instalaciones, Equipos y Maquinas Eléctricas.

Debido al incremento en el número de estudiantes y al arduo trabajo de autoridades, docentes, personal administrativo y padres de familia se crea esta unidad educativa; y es así que por disposición de la Zonal 03 y el Distrito Educativo 05D01 Latacunga se da inicio al desarrollo de las actividades académicas como unidad educativa el 4 de septiembre del 2014, con el funcionamiento de 5 instituciones educativas como son: Plinio Fabara, Raymundo Torres, Emilio Uscategui, Pedro Páez y el Colegio Juan Abel Echeverría, al cabo de 6 meses se legaliza la creación, con la Resolución Distrital No 011 de fecha 24 de marzo de 2015, donde se establece mediante el Art. 1 cambiar la denominación de Colegio de Bachillerato Técnico "JAE", ubicado en la parroquia Eloy Alfaro cantón Latacunga de la provincia de Cotopaxi, con sostenimiento fiscal, conforme lo determina el Art. 39 del Reglamento a la LOEI y el Acuerdo Ministerial No.0407-12 del 10 de septiembre de 2012 a Unidad Educativa "Juan Abel Echeverría" en jornada matutina y vespertina, oferta Educación Inicial, Básica General y Bachillerato Técnico.

### II.D.1. Estructura

La Unidad Educativa Juan Abel Echeverría tiene 37 años de vida institucional y 2 años como unidad educativa, la institución cuenta con 1 autoridad titular, 4 autoridades encargadas, 46 docentes con nombramiento, 8 docentes con nombramiento provisional y a contrato, 3 administrativos, 3 auxiliares de servicio y 1350 estudiantes entre hombres y mujeres.

#### II.D.1.1. Datos de Clima Laboral en CT

En la provincia de Cotopaxi en la ciudad de Latacunga en la parroquia Eloy Alfaro se ubica la Unidad Educativa Juan Abel Echeverría, a lo largo de su trayectoria institucional no han existido evaluaciones de clima laboral impidiendo el mejoramiento de este, debido al desconocimiento y falta de preocupación por parte de las autoridades distritales, por lo que nunca se ha realizado un plan que este direccionado a mejorar las relaciones entre sus miembros, cabe mencionar que

desde los meses de diciembre a febrero una de las profesionales DECE de dicha Institución conjuntamente con la analista distrital de Talento Humano han iniciado con la puesta en marcha de algunas actividades como iniciativa propia , que sin duda han ido mejorando de a poco las relaciones interpersonales dentro de la Unidad Educativa, pero que lastimosamente no se encuentran plasmadas oficialmente dentro de un plan documentado de mejora de clima organizacional.

# CAPÍTULO III

# MARCO METODOLÓGICO

## III.A.1. SIGNIFICADO DEL PROBLEMA

La Unidad Educativa Juan Abel Echeverría con más de treinta años de historia, tradición, costumbres y legados de formación en valores y conocimientos, es una de las instituciones educativas más importantes en la provincia de Cotopaxi, mientras ha ido creciendo ha ido surgiendo la necesidad de mejorar la calidad de la oferta educativa y lograr ser una entidad de formación académica más importantes del país.

Es por esto que dentro de la institución lamentablemente no se han realizado evaluaciones de clima laboral hace más de 5 años con reactivos elaborados en el área de recursos humanos de acuerdo a las necesidades de la empresa, es por ello no se ha realizado un estudio en el que se profundice la realidad de la percepción de los trabajadores en cuanto a la institución y su entorno, con un reactivo que contenga validez y confiabilidad para determinar la realidad de la empresa en cuanto al clima organizacional; para así conocer de manera objetiva que es lo que los trabajadores piensan sobre la misma. El significado del problema radica en investigar los indicadores desfavorables de clima laboral que afectan a los trabajadores no solo el aspecto profesional sino emocional.

## III.A.2.1. DELIMITACIÓN DEL TEMA

### III.A.2.1.1. Delimitación de contenido

- Campo: Laboral
- Área: Talento Humano
- Aspecto: Efectos del plan en el clima laboral

### III.A.2.1.2. Delimitación espacial

- Provincia: Cotopaxi
- Ciudad: Latacunga

- Institución: Unidad Educativa Juan Abel Echeverría
- Domicilio: Parroquia Eloy Alfaro

**III.A.2.1.3. Delimitación temporal**

- 6 meses

**III.A.2.2. Unidades de observación**

- Se procederá a realizar el trabajo de investigación en la Unidad Educativa Juan Abel Echeverría, aplicando el test, plan de mejora y la fase de pos-test se efectuará al personal administrativo, auxiliares de servicios y docentes

**III.A.3. Alcance**

El alcance al cual se pretende llegar con esta investigación es instituir el clima laboral de los docentes de la Unidad Educativa "Juan Abel Echeverría" por ende con la información que se obtenga nos servirá de base para poder desarrollar una propuesta que nos permita desarrollar estrategias para mejorar el clima organizacional y laboral de los docentes de dicha unidad educativa a fin de mejorar los canales de comunicación entre todos los miembros.

**III.A.4. Limitaciones**

Después de realizar una visita a la institución se pudo conocer que en la unidad educativa no se ha llevado ningún estudio previo en lo que respecta al clima organizacional y laboral de los docentes, lo que se antepone como un limitante ya que no se podrá llevar a cabo una comparación con estudios anteriores.

### III.A.5.Técnicas e instrumentos

### III.A.5.1. Técnica

### Psicométrica

(Furnham, 2006), es la técnica psicométrica se basa en medir, a través de sus tipos se puede generar varias maneras de ponerla en práctica y obtener resultados, siempre que midan para lo que fueron creados y no varíen los resultados entre los mismos individuos.

### III.A.5.2. Instrumento

### III.A.5.2.1. Test Clima Laboral CLA

Según (Corral & Pereña, 2010), el CLA es un cuestionario elaborado por TEA Ediciones para evaluar el clima laboral de las empresas y las organizaciones. Considera dos grandes dimensiones y permite evaluar 8 variables diferentes:

Empresa: Organización, Implicación, Innovación, Información,

Persona: Autorrealización, Condiciones, Relaciones y Dirección.

El cuestionario consta de 93 elementos a los que se contesta de forma rápida y sencilla. Posee excelentes propiedades psicométricas y una gran capacidad de discriminación entre los niveles de clima organizacional de diversas empresas, departamentos y grupos de personas. Se obtienen siempre resultados por grupos de sujetos evaluados, no por personas, a partir de criterios de clasificación que define el propio cliente, lo que permite comparar el clima existente en diferentes departamentos, grupos de edades, niveles jerárquicos, etc. (p.17).

Este cuestionario especializado en evaluación de clima organizacional permite evaluar varias dimensiones tanto en la empresa como en la persona, con altos estándares psicométricos que permite tener resultados globales jerárquicos, de acuerdo a la estructura de la empresa.

#### III.A.5.2.1.1. Autores

Para (Corral & Pereña, 2010) los autores del cuestionario de Clima Laboral (CLA) después de crear dos ediciones de este test, fue revisado y ampliado para poder establecer esta publicación de Psicología Aplicada en TEA Ediciones, S.A. son la señora Sara Corral y el señor Jaime Pereña.

### III.A.5.3. Confiabilidad

Según (Corral & Pereña, 2010), la confiabilidad se obtiene mediante un cálculo de alfa de Cronbach, se obtuvieron resultados favorables, con una confiabilidad media para las ocho dimensiones de 0,80. La escala con más alta confiabilidad es Dirección con 0,86, la que menos fiabilidad obtuvo es Condiciones con 0,69, de ahí en general todas la escalas superan el valor de 0,75; con una muestra de N=1.579, la confiabilidad más elevada es CLA que es la general, seguida de dirección y la más bajo Condiciones.

## III.A.6. Análisis de población y muestra

### III.A.6.1. Población

El universo de esta investigación consta de 65 personas distribuidas de la siguiente forma con 1 autoridad titular, 4 autoridades encargadas, 46 docentes con nombramiento, 8 docentes con nombramiento provisional y a contrato, 3 administrativos, 3 auxiliares de servicio administrativo entre hombres y mujeres.

## III.A.7. Procedimiento metodológico

Se realizó el propósito principal de este trabajo, posterior a la obtención de los estimados necesarios para la evaluación de los efectos del plan de mejora a través del uso de la metodología experimental, que significa la modificación de comportamientos a través de un proceso de intervención; en el que participaran el personal de la unidad educativa, en el que actuarán un grupo de 65 personas que intervendrán en esta investigación, los mismos que son trabajadores administrativos, auxiliares de servicios y docentes de la Unidad Educativa Juan Abel Echeverría.

### III.A.7.1. Primera Etapa

La evaluación inicial o etapa de Test, en el cual intervienen los trabajadores del personal administrativo, auxiliares de servicios y docentes en los que se evaluará las condiciones actuales del clima organizacional a través de la aplicación del instrumento de Clima Laboral CLA, cuestionario de 93 preguntas, que considera dos grandes dimensiones de evaluación del clima laboral y permite evaluar ocho variables diferentes.

Empresa: Organización, Implicación, Innovación, Información,

Persona: Autorrealización, Condiciones, Relaciones y Dirección.

### III.A.8. Aplicación del cuestionario de Clima Organizacional

Esta aplicación se realizó previa la autorización de los directivos de la unidad educativa, el día jueves 24 de marzo a las 08H30 en las instalaciones de la Unidad, específicamente en la sala de docentes debido a que tienen un diseño bastante cómodo y sin distracciones de tal manera que la aplicación se realizó en cada estación de trabajo, dividiendo al personal en tres grupos de veinte y un grupo de veinte y cinco trabajadores cada uno con su respectivo material psicométrico, el tiempo de duración fue de veinte minutos por grupo. Después de esto se procedió a la tabulación y análisis de datos la calificación tuvo un tiempo de diez minutos por test, después de esto se tabulo cada pregunta que esta direccionada a cada dimensión, para así identificar los indicadores desfavorables de clima laboral que es propósito principal de esta aplicación y definir las actividades que se constaran en el plan de mejora, que son indispensables para pasar a la siguiente fase.

### III.A.8.1. Segunda Etapa

Durante la segunda etapa se procede a la elaboración y aplicación del plan de mejora en relación a los indicadores desfavorables, pero después de los resultados obtenidos en la primera evaluación y obtener resultados favorables en más del 80% de todas la dimensiones que evalúa el test, el plan de mejora se estableció de acuerdo al objetivo del departamento de Recursos Humanos que es tener un 85% favorable en clima laboral, basado en este porcentaje se tomó en cuenta las tres dimensiones que están por debajo de este rango las cuales son del Eje Empresa es

Organización (ORG) e Información (INF) y del Eje Persona es Implicación (IMP)en base a estas se elaboró el plan de mejora con actividades diversas en las cuales están implicadas una, dos o las tres dimensiones de acuerdo a las acciones que se realiza; una vez elaborado el plan basado en las dimensiones anteriormente mencionadas se procede a la aplicación con las técnicas de progreso, previa la autorización de la máxima autoridad de la unidad educativa y Coordinación de Recursos Humanos, que es aplicado al personal administrativo que constan de 65 personas en las cuales intervienen todos y principalmente los responsables de cumplir con funciones específicas para la aplicación de cada una de las actividades para que sean útiles y obtener resultados favorables para el clima laboral de la institución.

### III.A.8.2. Tercera Etapa

Concluida la segunda fase se procederá a la realización del Re-test o etapa final al personal administrativo, auxiliar y docente que constará de una reevaluación con el instrumento aplicado en un inicio; se realizó previa la autorización de las autoridades institucionales, el día jueves 28 de abril del año 2017 a las 08H30 en las instalaciones de la institución en la misma sala de docentes donde fue realizada la primera aplicación, pues como se indicó el lugar es bastante cómodo y tranquilo para que se pueda desarrollar una prueba psicométrica de este tipo, de la misma manera se dividió al personal en dos grupos de veinte y un grupo de veinte y cinco trabajadores, cada uno con su respectivo material psicométrico, el tiempo de duración fue de veinte minutos por grupo. Después de esto se procedió a la tabulación y análisis de datos la calificación tuvo un tiempo de ocho minutos por test, después de esto se tabulo cada pregunta que esta direccionada a cada dimensión, para así identificarlos resultados los mismos que indicaron que en efecto hubo un aumento de las dimensiones del Eje Empresa es Organización (ORG) e Información (INF) y del Eje Persona es Implicación (IMP) en porcentajes de entre uno al tres por ciento favorable; en el resto de dimensiones las cuales en el Eje Empresa es Innovación (INN), Condiciones (CON) y del Eje Persona es Autorrealización (AUT), Relaciones (REL) y Dirección (DIR) tuvieron un aumento de uno por ciento favorable, de manera que el plan no solo se direcciono a las dimensiones para las cuales fue elaborado y aprobado, sino a todas las dimensiones que contiene el test, sobre todo en la dimensión general de Clima Laboral (CLA) hubo un aumento del uno por ciento por tanto el funcionamiento fue positivo y acertado para el personal administrativo.

# CAPÍTULO IV

# ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

## IV.A. Resultados de la aplicación del test de Clima Laboral (CLA)

### IV.A.1. Introducción

El objetivo central del instrumento es evaluar el clima general en la unidad educativa "Juan Abel Echeverría", igualmente de adquirir la información sobre clima que emite el CLA y contar con datos concretos sobre otros temas de interés dentro del estudio además de determinar los resultados por cada dimensión. Este instrumento tiene 93 ítems que detallan el comportamiento o conductas que se observa en el ambiente laboral, se busca reflejar el comportamiento de los trabajadores y su influencia dentro de su área de trabajo.

Para esto se considera dos grandes dimensiones que permite evaluar 8 variables disímiles.

Empresa: Organización, Implicación, Innovación, Información,

Persona: Autorrealización, Condiciones, Relaciones y Dirección.

Para el presente análisis y la elaboración de este capítulo se utilizó los programas SPSS y Excel 2010 en los cuales se ingresó los datos obtenidos en el Test CLA Clima Laboral aplicado al personal administrativo, de servicios y a los docentes de la Unidad Educativa "Juan Abel Echeverría". Las opciones de respuesta son SI cuando la frase se considere cierta, NO cuando la frase propuesta no se cumple en su cargo y ? cuando se considere que la frase no es verdadera ni falsa; de los cuales para la calificación se toma en cuenta tan solo SI y NO debido a que ? no se toma en cuenta y es considerado como neutro, que no tiene una valoración positiva pero tampoco negativa, es decir no posee validez para los resultados.

## IV.B. Guía para la interpretación de resultados de CLA

### Tabla 3.1 Guía para la interpretación de resultados de CLA

| Porcentaje | Calificación | Significado |
|---|---|---|
| 1 – 10% | Emergencia | Se considera una puntuación muy baja que se obtiene en ciertas ocasiones, para lo cual es conviene analizar las causas de ésta situación tan alarmante y tomar medidas apremiantes para mejorar, al menos en parte el clima del grupo en estudio. |
| 11 – 20% | Alerta | La puntuación alcanzada es baja y bastante inusitado porque se produce en menos del 20% de las ocasiones, es un problema revelador que nos indica que se debe corregir. |
| 21 – 40% | Medio – bajo | La puntuación ganada no es temible, pero si es un dato que vale ser atendido y que se debe hacer todo tipo de esfuerzos para corregirlo. |
| 41 – 59% | Normal | La puntuación como su nombre lo indica es normal y muy similar a la que obtienen muchas organizaciones y entidades. |
| 60 – 74% | Medio- alto | La puntuación obtenida es superior al 50% que resulta bueno para el clima laboral. |
| 75 – 89% | Saludable | La puntuación obtenida es significativamente alta porque se produce en menos del 20% de las ocasiones. |
| 90 – 99% | Excelente | Es una puntuación extremadamente alta que obtiene en muy contadas ocasiones. Se debe imitar este resultado para mejorar en caso de que sea necesario para aplicar en otro grupo de trabajadores. |

Fuente: (Corral y Pereña)

## IV.C. Meta del área: docente, administrativa y de servicios de la Unidad Educativa Juan Abel Echeverría

Las tres áreas dentro de la unidad educativa tienen una meta que en clima laboral exista un 85% favorable, por ende, como el plan de mejora debería basarse en dimensiones que se encuentren desfavorables y en la evaluación todas pasaron con más del 80% de favorable, es por esta

situación que se considerara para el plan de mejora las dimensiones que poseen un porcentaje mayor al 15% de desfavorable para que mejore en índice de clima laboral.

## IV.D. Resultados de la primera aplicación o Etapa de Test

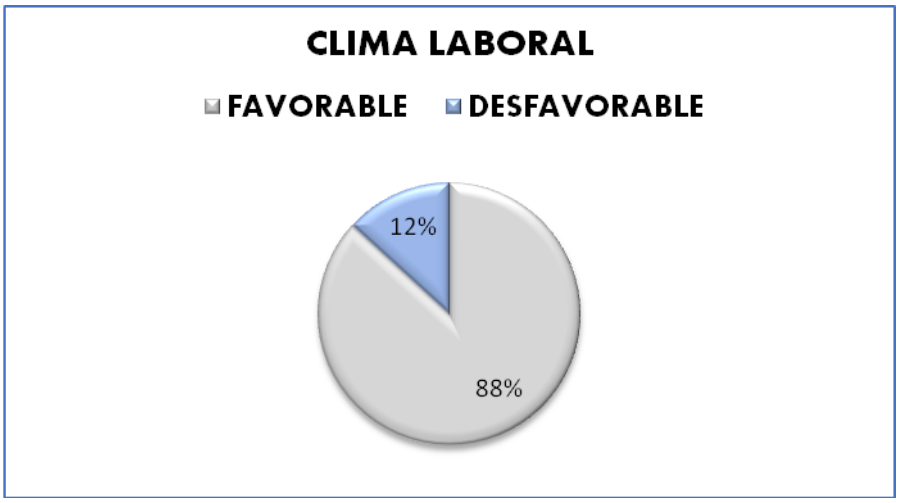
La aplicación realizada al personal docente, administrativo y docentes de la Unidad Educativa Juan Abel Echeverría el 24 de marzo del 2017 con la autorización del rector de la unidad a cada una de las áreas antes mencionadas, en total sesenta y cinco a quienes se aplicó el test.

### IV.D.1. Resultados de la aplicación del test CLA Clima Laboral aplicado al personal docente, administrativo y servicios de la Unidad Educativa Juan Abel Echeverría

#### IV.D.1.1. Clima Laboral (CLA)

Resultados obtenidos de forma global

**Gráfico 3 1: Resultados de dimensión general Clima Laboral (CLA)**




Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

**Interpretación:** Como se muestra en el gráfico anterior tenemos de forma general los resultados obtenidos en relación al clima laboral que presenta un estado saludable (tabla 3.1). La puntuación alcanzada es significativamente alta en el aspecto favorable con un 88%, y de desfavorable con

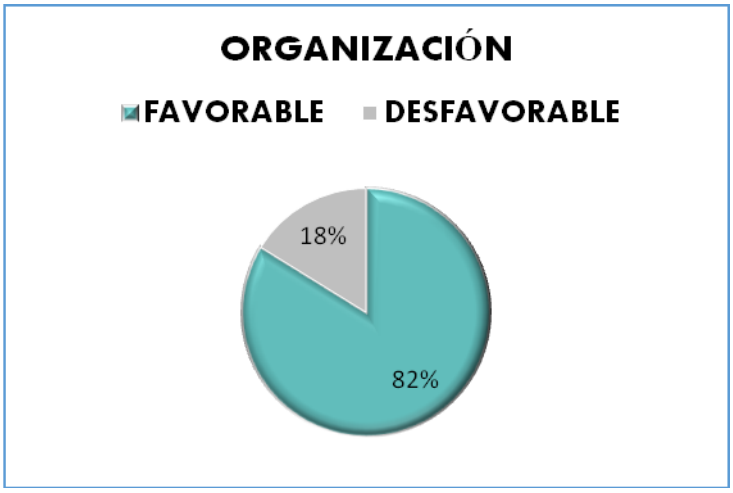
un porcentaje del 12%, lo que nos consiente tomar el porcentaje positivo como ejemplo para llegar a un clima excelente a través de la aplicación del plan de mejora de clima laboral.

### IV.D.2. Resultados de dimensiones que engloba el grupo de trabajo de la Unidad Juan Abel Echeverría

#### IV.D.2.1. Organización (ORG)

Resultados obtenidos en esta dimensión

**Gráfico 3.2 Resultados de la dimensión Organización**




Elaborado por: La autora

Fuente: Investigación de campo

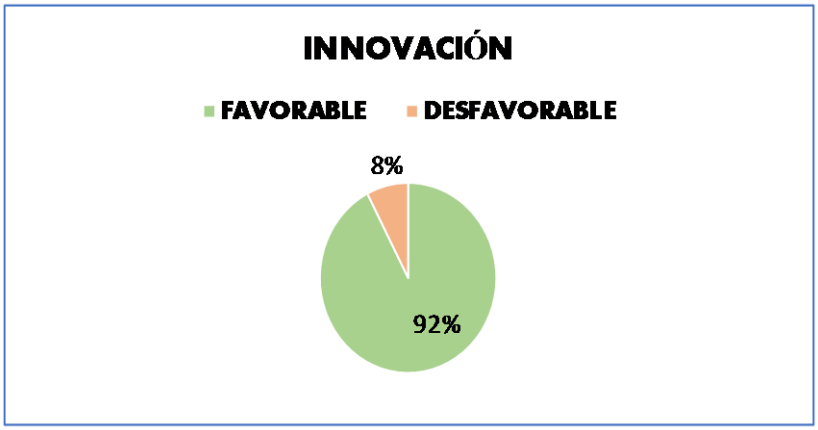
**Interpretación:** Esta dimensión se presenta en un estado saludable como se indica en la tabla 3.1, en donde la puntuación conseguida es significativamente alta en relación al aspecto favorable con un 82%, y de desfavorable con un porcentaje del 18%, lo que nos permite considerar el porcentaje positivo como óptimo y a la vez con el plan de mejora lograr llegar al 100% favorable.

### IV.D.3. Resultados de dimensiones que engloba el grupo de trabajo de la Unidad Juan Abel Echeverría

#### IV.D.3.1. Innovación (INN)

Resultados obtenidos en esta dimensión

**Gráfico 3.3 Resultados de la dimensión Innovación**




Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

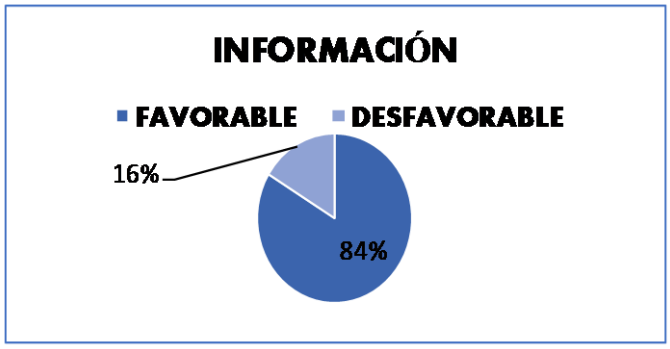
**Interpretación:** Esta dimensión se sitúa en un estado saludable acorde a los parámetros que tenemos en la tabla 3.1, la puntuación obtenida en relación a innovación es alta en el aspecto favorable con un 92%, y de desfavorable con un 8% de manera que permite comprobar que la unidad educativa innovó sus instalaciones para mejorar su calidad educativa.

### IV.D.4. Resultados de dimensiones que engloba el grupo de trabajo de la Unidad Juan Abel Echeverría

#### IV.D.4.1. Información (INN)

Resultados obtenidos en esta dimensión

**Gráfico 3.4 Resultados de la dimensión Información**



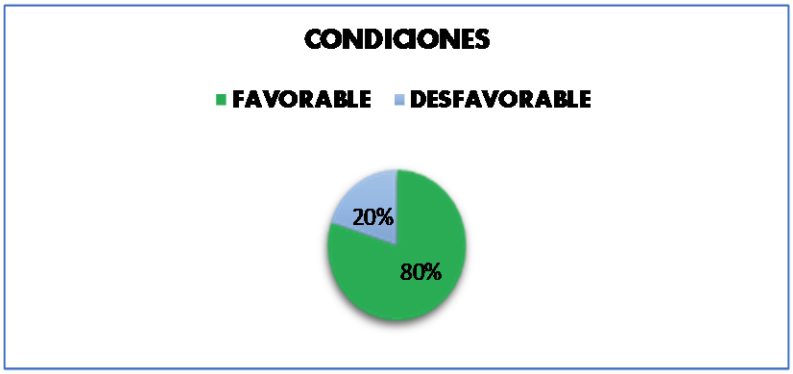
**Interpretación:** Al fijarnos en el gráfico anterior podemos evidenciar la siguiente información que tenemos en la tabla 3.1., podemos notar que es saludable la puntuación obtenida siendo significativamente alta en el aspecto favorable de un 84%, y de desfavorable con un 16% de ésta forma podemos considerar este tipo de situaciones y a la vez poder tomar las respectivas correcciones en los que tiene que ver con información.

### IV.D.4. Resultados de dimensiones que engloba el grupo de trabajo de la Unidad Juan Abel Echeverría

#### IV.D.4.1. Condiciones (CON)

Resultados obtenidos en esta dimensión

**Gráfico 3.5 Resultados de la dimensión Condiciones**




Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

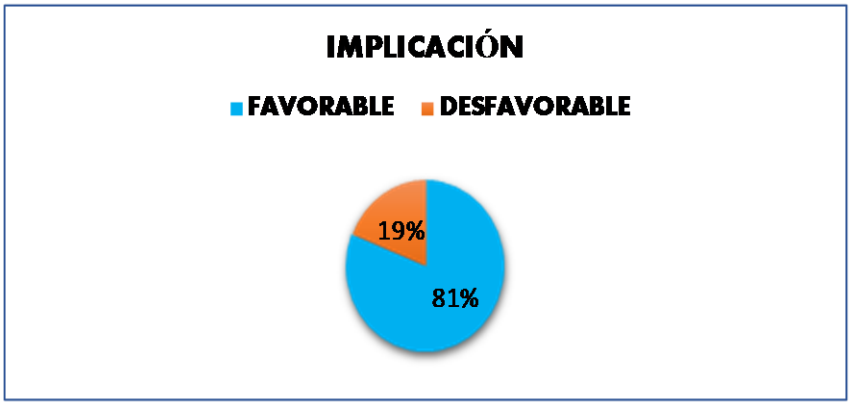
**Interpretación:** La dimensión de éste ítem se encuentra en un estado saludable como lo indica la tabla 3.1., en donde la puntuación obtenida es significativamente alta en el aspecto favorable con un 80%, y de desfavorable de un 20% lo que nos proporciona una pauta que nos permitirá tomar correcciones para incrementar el estado favorable.

### IV.D.5. Resultados de dimensiones que engloba el grupo Persona

### IV.D.5.1. Implicación (IMP)

Resultados obtenidos en esta dimensión

**Gráfico 3.6Resultados de la dimensión Implicación**




Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

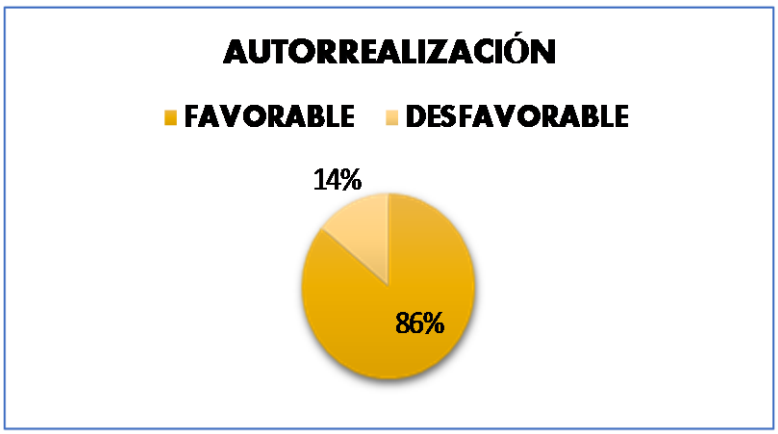
**Interpretación:** Según la información la dimensión de implicación se encuentra en un estado saludable acorde a la tabla 3.1. La puntuación que se obtuvo es significativamente alta en el cuánto al aspecto favorable con un 81%, y de desfavorable con un 19% de manera que permite la aplicación del plan de mejora que nos ayudara a tener un buen indicador.

### IV.D.6. Resultados de dimensiones que engloba el grupo Persona

### IV.D.6.1. Autorrealización (AUT)

Resultados obtenidos en esta dimensión

**Gráfico 3.7 Resultados de la dimensión Autorrealización**



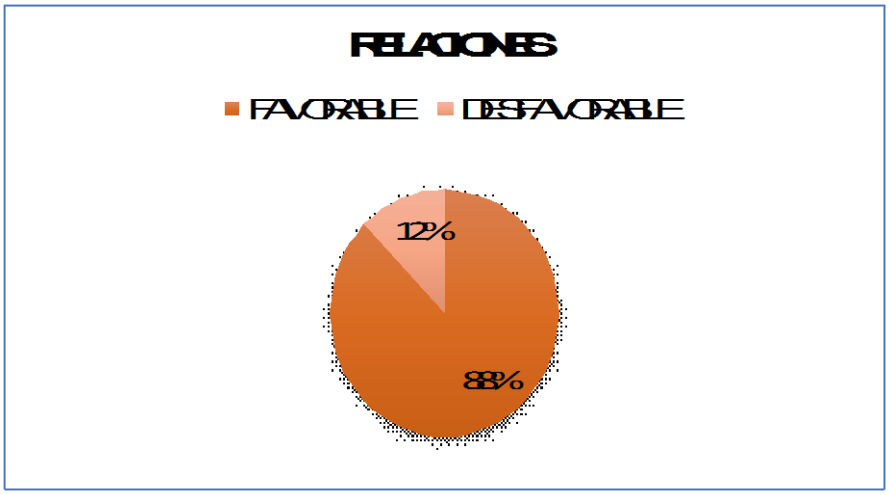
**Interpretación:** Esta dimensión se encuentra en un estado saludable acorde a la tabla 3.1. La puntuación obtenida es significativamente alta en el aspecto favorable con un 86%, y de desfavorable con un 14% de manera que permite tomar el porcentaje positivo como patrón para otras dimensiones que se encuentran siendo fuente de estudio.

### IV.D.7. Resultados de dimensiones que engloba el grupo Persona

#### IV.D.7.1. Relaciones (REL)

Resultados obtenidos en esta dimensión

**Gráfico 3.8 Resultados de la dimensión Relaciones**




Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

**Interpretación:** Esta dimensión como vemos en el gráfico se encuentra en un estado saludable acorde a la tabla 3.1. La puntuación que se obtuvo es significativamente alta con aspecto favorable con un 88%, y desfavorable con el 12% de manera que permite demostrar buenas relaciones.

### IV.D.8. Resultados de dimensiones que engloba el grupo Persona

### IV.D.8.1. (DIR)

Resultados obtenidos en esta dimensión

**Gráfico 3.9 Resultados de la dimensión Dirección**

Elaborado por: La autora

Fuente: Investigación de campo

**Interpretación:** Esta dimensión está en un estado excelente. La puntuación obtenida es significativamente alta en el aspecto favorable con un 92%, mientras que desfavorable 8% de manera que permite tomar cuenta que la dirigencia de esta institución es bastante sólida porque así lo manifiestan los empleados.

### IV.E. Resultados Segunda aplicación o Etapa de Re –Test

La aplicación fue realizada al personal: Docente, Administrativo y de servicios de la unidad Educativa Juan Abel Echeverría el 21 de abril del 2017 con la autorización del rector de la unidad a cada una de las áreas de la institución, en total sesenta y cinco trabajadores que se realizó un re

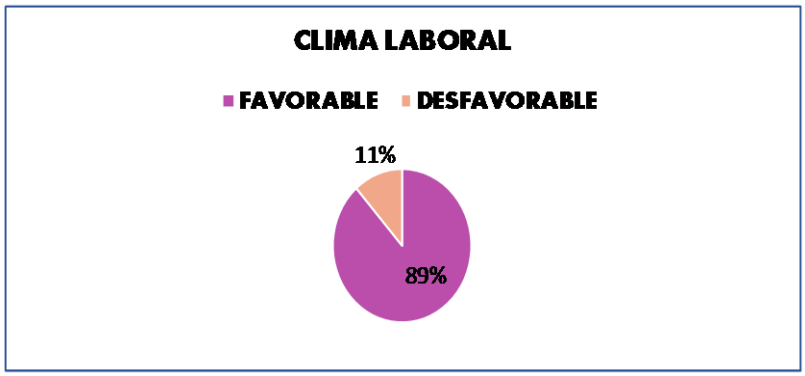
–test con la aplicación del mismo test utilizado en la primera aplicación a la totalidad de citado personal.

### IV.E.1. Resultados de la aplicación del re - test CLA Clima Laboral aplicado al personal Docente, Administrativo y de Servicios

#### IV.E.1.1. Clima Laboral (CLA)

Resultados obtenidos de manera general

**Gráfico 3.10 Resultados de dimensión general Clima Laboral (CLA)**




Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

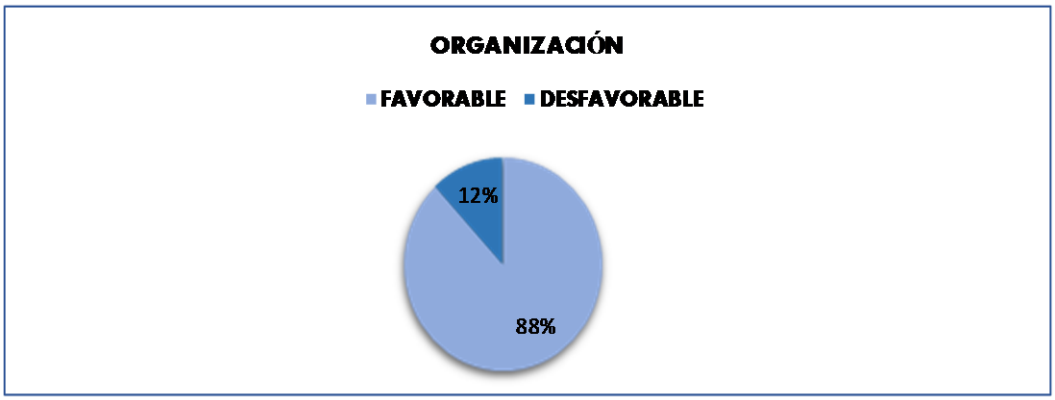
**Interpretación:** Exterioriza de forma general los resultados que se obtuvieron en lo que tiene que ver con clima laboral presentándose en un estado saludable como se muestra en la tabla 3.1. La puntuación obtenida es significativamente alta en el aspecto favorable 89%, y desfavorable con un porcentaje del 11%, de manera que permite tomar el porcentaje positivo como base para alcanzar el éxito deseado.

### IV.E.2. Resultados de dimensiones que engloba el grupo Empresa

#### IV.E.2.1. Organización (ORG)

Resultados obtenidos en esta dimensión

**Gráfico 3.11Resultados de la dimensión Organización**




Elaborado por: La autora

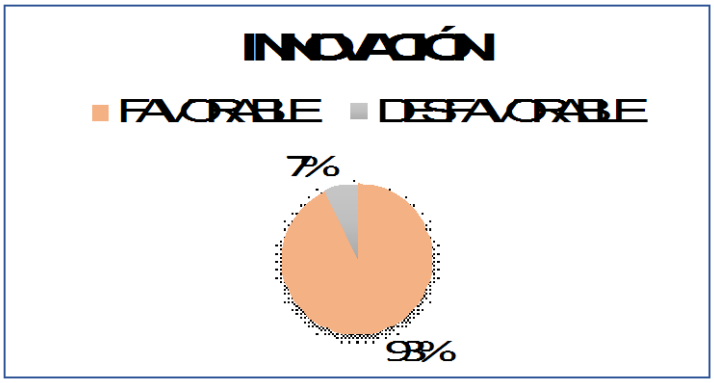
Fuente: Investigación de campo

**Interpretación:** Esta dimensión se encuentra en un estado saludable conforme se muestra en la tabla 3.1. La puntuación que se obtuvo es significativamente alta en el aspecto favorable con un 88%, y desfavorable con un porcentaje del 12%, de manera que permite tomar el porcentaje positivo como óptimo.

## IV.E.3. Resultados obtenidos en esta dimensión

### IV.E.3.1. Innovación (INN)

**Gráfico 3.12Resultados de la dimensión Innovación**




Elaborado por: La autora

Fuente: Investigación de campo

**Interpretación:** Esta dimensión está en un estado excelente. La puntuación obtenida es alta en el aspecto favorable con un 93%, mientras que de desfavorable con un 7% de manera que permite evidenciar que la unidad educativa se encuentra en constante innovación.

## IV.E.4. Resultados obtenidos en esta dimensión

### IV.E.4.1. Información (INF)

**Gráfico 3.13Resultados de la dimensión Información**

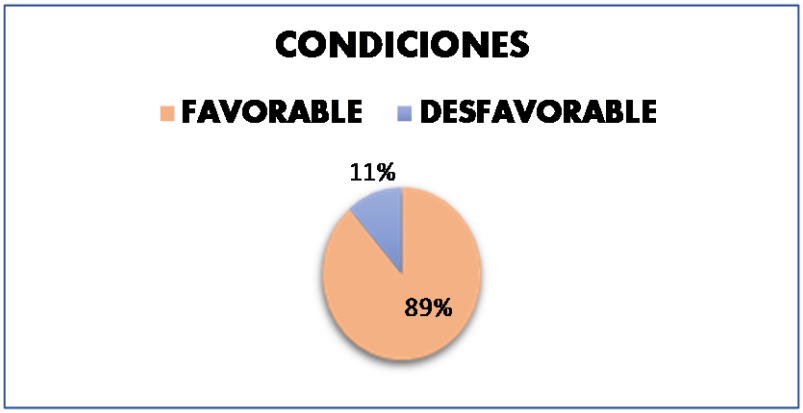
Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

**Interpretación:** Esta dimensión está en un estado saludable. La puntuación obtenida es significativamente alta en el aspecto favorable de un 85%, y desfavorable con un 15% de manera que permite tomar en cuenta el porcentaje de mejora después de la aplicación del plan.

## IV.E.5. Resultados obtenidos en esta dimensión

### IV.E.5.1. Condiciones (CON)

**Gráfico 3.14Resultados de la dimensión Condiciones**

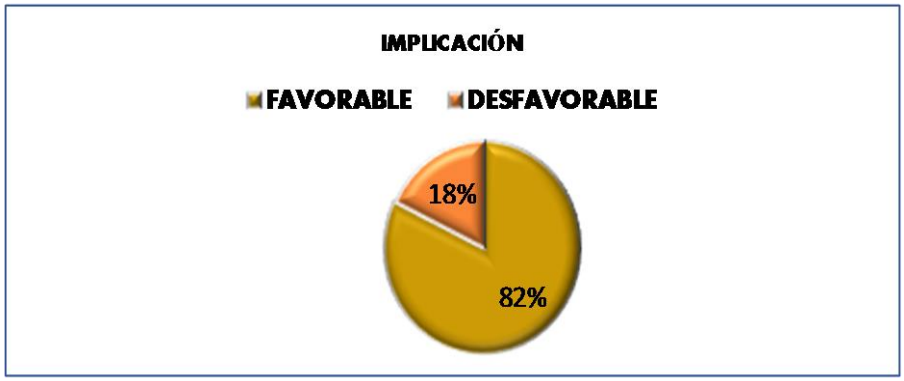



**Interpretación:** Esta dimensión está en un estado saludable. La puntuación obtenida es significativamente alta en el aspecto favorable con un 81%, y de desfavorable en un 19% de manera que permite tomar el porcentaje positivo como ejemplo para otras dimensiones.

### IV.E.6. Resultados de dimensiones que engloba el grupo Persona

### IV.E.6.1. Implicación (IMP)

**Gráfico 3.15Resultados de la dimensión Implicación**



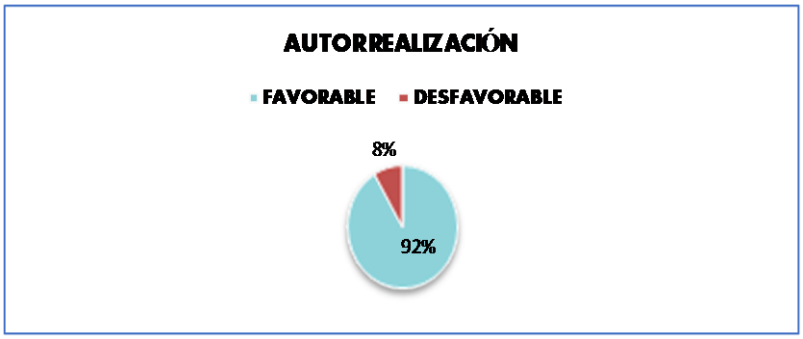

Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

**Interpretación:** Esta dimensión está en un estado saludable. La puntuación obtenida es significativamente alta en el aspecto favorable con un 82%, y de desfavorable con un 18% de manera que la aplicación del plan de mejora mostró resultados favorables.

## IV.E.7. Resultados obtenidos en esta dimensión

### IV.E.7.1. Autorrealización (AUT)

**Gráfico 3.16 Resultados de la dimensión Autorrealización**

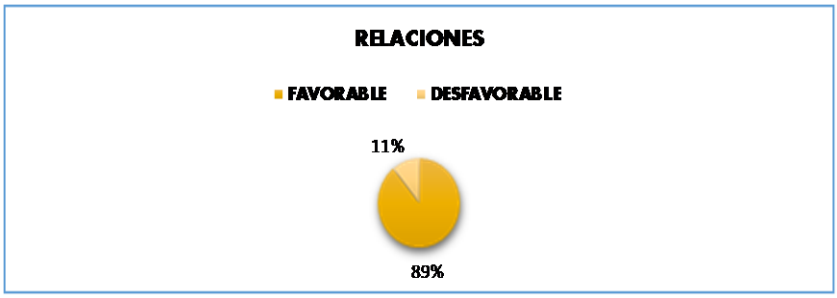



**Interpretación:** Esta dimensión presenta en un estado saludable, la puntuación obtenida es significativamente alta en el aspecto favorable con un 92%, y desfavorable con un 8% de manera que varias de las actividades del plan de mejora contribuyo a esta dimensión.

## IV.E.8. Resultados obtenidos en esta dimensión

### IV.E.8.1. Relaciones (REL)

**Gráfico 3.17Resultados de la dimensión Relaciones**



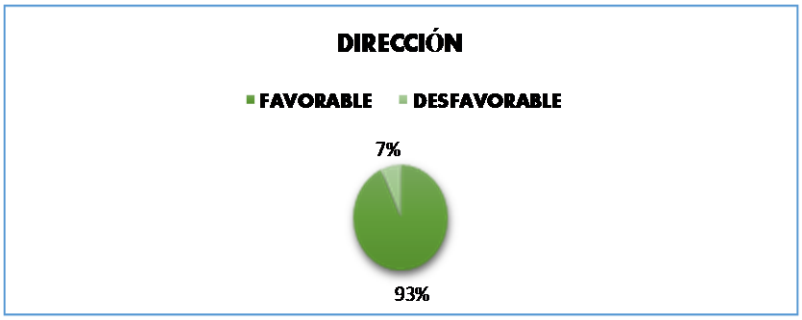

Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

**Interpretación:** Esta dimensión se encuentra en un estado saludable. La puntuación obtenida es significativamente alta en el aspecto favorable con un 89%, y desfavorable con el 11% de manera que permite evidenciar buenas relaciones.

## IV.E.9. Resultados obtenidos en esta dimensión

### IV.E.9.1. Dirección (DIR)

**Gráfico 3.18Resultados de la dimensión Dirección**




Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

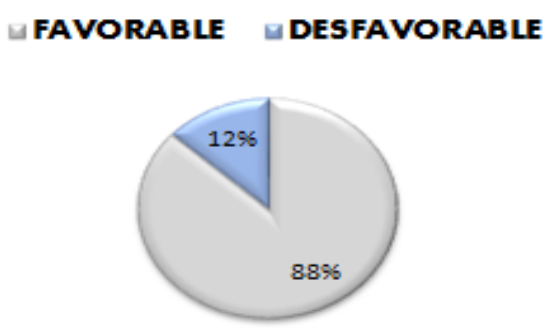
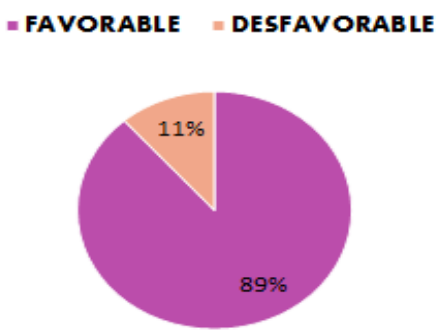
**Interpretación:** Esta dimensión está en un estado excelente. La puntuación obtenida es significativamente alta en el aspecto favorable con un 93%, y de desfavorable de 7% de manera que permite tomar cuenta que el directivo de la institución educativa es bastante sólida porque así lo manifiestan y lo ratifican los empleados.

## IV.F. Gráfico de resultados antes y después de la aplicación del plan de mejora de clima laboral

### IV.F.1. Resultados obtenidos de manera general

### IV.F.1.1. Clima Laboral (CLA)

**Tabla3.2 Resultados del plan de mejora en Clima laboral**

| CLIMA LABORAL | |
|---|---|
| **Primera aplicación** | **Segunda aplicación** |
|   |   |

Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

**Interpretación:** Se observa que en la dimensión global después de la aplicación del plan de mejora existe una mejora del 1%, lo que revela que las actividades realizadas asistieron propiciamente al clima laboral de la unidad educativa.

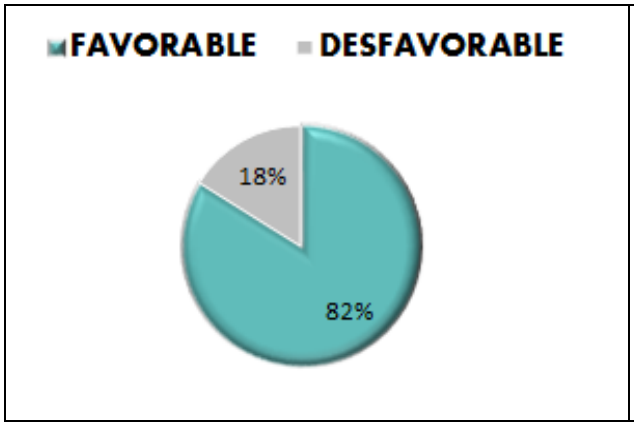
**Resultados del pan de mejora en dimensiones que engloba el grupo Empresa**

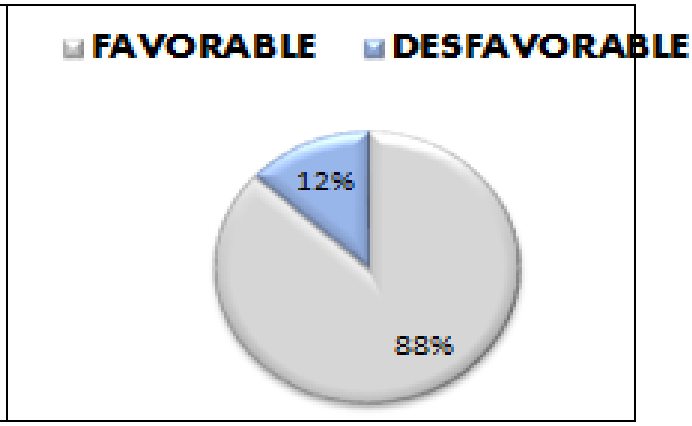
### IV.F.1.2. Organización (ORG)

Resultados obtenidos en esta dimensión

**Tabla 3.3Resultados del plan de mejora en la dimensión Organización**

| ORGANIZACIÓN | |
|---|---|
| **Primera aplicación** | **Segunda aplicación** |




Elaborado por: La autora

Fuente: Investigación de campo

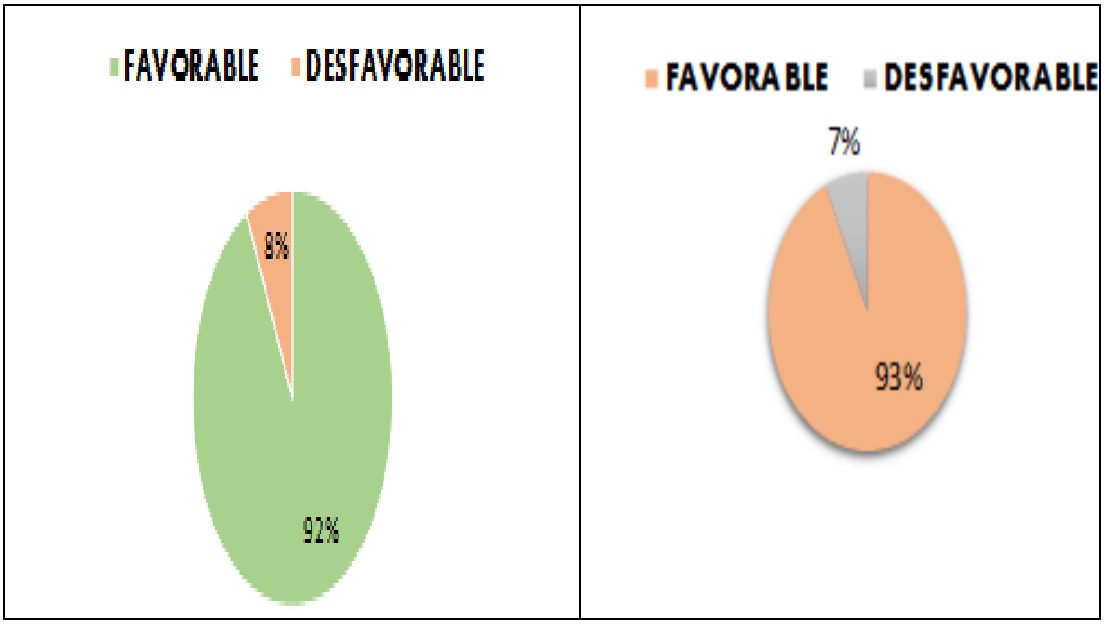
**Interpretación:** Se observa que esta dimensión siendo una de las cuales se tomó en cuenta para el plan de mejora, las actividades realizadas contribuyeron a mejorar en un 6% de manera propicia en la institución

### IV.F.1.3. Innovación (INN)

### Resultados obtenidos en esta dimensión

**Tabla 3.4Resultados del plan de mejora en la dimensión Innovación**

| INNOVACIÓN | |
|---|---|
| **Primera aplicación** | **Segunda aplicación** |




Elaborado por: La autora

Fuente: Investigación de campo

**Interpretación:** Se ubica que en esta dimensión después de la aplicación del plan de mejora existe una mejora del 1%, lo que demuestra que las actividades realizadas contribuyeron notablemente a la innovación que constantemente se da al plantel educativo.

### IV.F.1.4. Información (INF)

**Resultados obtenidos en esta dimensión**

**Tabla 3.5Resultados del plan de mejora en la dimensión Información**

| INFORMACIÓN | |
|---|---|
| **Primera aplicación** | **Segunda aplicación** |

Elaborado por: La autora

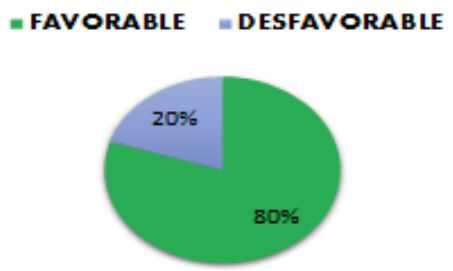
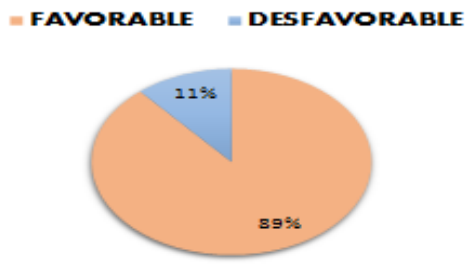
Fuente: Investigación de campo

**Interpretación:** Se observa que esta dimensión siendo una de las cuales se tomó en cuenta para el plan de mejora, las actividades realizadas contribuyeron a mejorar en un 1% de manera notable en la información.

### IV.F.1.5. Condiciones (CON)

**Resultados obtenidos en esta dimensión**

**Tabla 3.6Resultados del plan de mejora en la dimensión Condiciones**

| CONDICIONES | |
|---|---|
| **Primera aplicación** | **Segunda aplicación** |
|   |   |

Elaborado por: La autora

Fuente: Investigación de campo

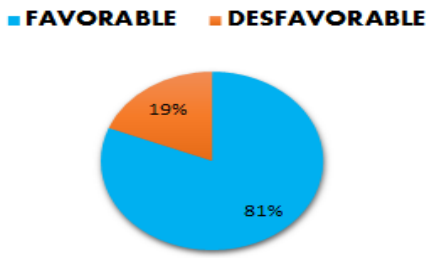
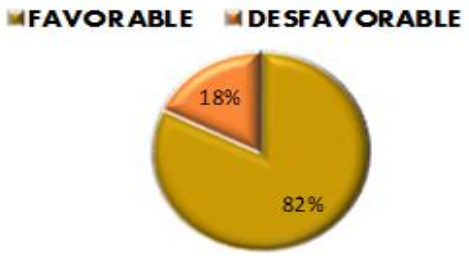
**Interpretación:** Se muestra que en esta dimensión después de la aplicación del plan de mejora existe un avance del 9%, lo que indica que las actividades desarrolladas contribuyeron favorablemente a las condiciones que brinda la unidad educativa.

**Resultados del pan de mejora en dimensiones que engloba el grupo Persona**

**IV.F.1.6. Implicación (IMP)**

**Resultados obtenidos en esta dimensión**

**Tabla 3.7Resultados del plan de mejora en la dimensión Implicación**

| IMPLICACIÓN | |
|---|---|
| **Primera aplicación** | **Segunda aplicación** |
|   |   |

Elaborado por: La autora

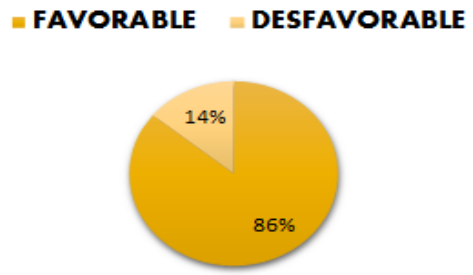
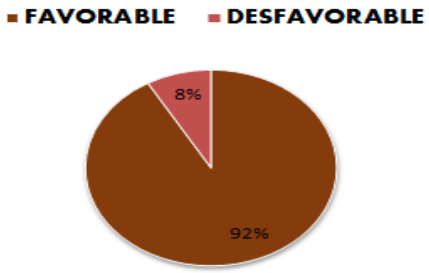
Fuente: Investigación de campo

**Interpretación:** Se visualiza que esta dimensión siendo una de las cuales se tomó en cuenta para el plan de mejora, las actividades realizadas contribuyeron a corregir en un 1% de manera favorable en la manera en que el empleado se siente comprometido con la institución.

**IV.F.1.7. Autorrealización (AUT)**

**Resultados obtenidos en esta dimensión**

**Tabla 3.8Resultados del plan de mejora en la dimensión Autorrealización**

| AUTORREALIZACIÓN | |
|---|---|
| **Primera aplicación** | **Segunda aplicación** |
|   |   |

Elaborado por: La autora

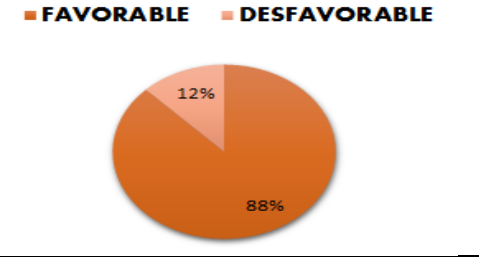
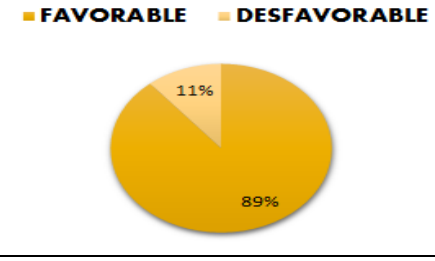
Fuente: Investigación de campo

**Interpretación:** Se evidencia que en esta dimensión después de la aplicación del plan de mejora existe un avance del 6%, lo que indica que las actividades efectuadas ayudaron propiciamente a que los empleados se sientan que es trascendental su autorrealización

### IV.F.1.8. Relaciones (REL)

### Resultados obtenidos en esta dimensión

**Tabla 3.9Resultados del plan de mejora en la dimensión Relaciones**

| RELACIONES | |
|---|---|
| **Primera aplicación** | **Segunda aplicación** |
|   |   |

Elaborado por: La autora

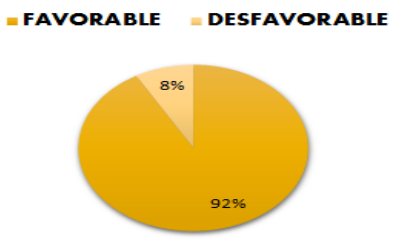
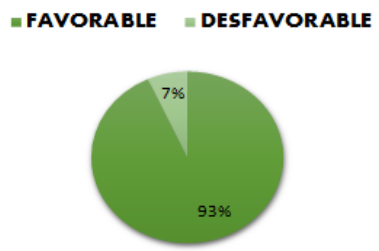
Fuente: Investigación de campo

**Interpretación:** Se identifica que en esta dimensión después de la aplicación del plan de mejora, muestra un adelanto del 1%, lo que indica que las actividades realizadas aumentaron porcentaje favorable en lo que respecta a las relaciones internas de los empleados de la unidad educativa.

### IV.F.1.9. Dirección (DIR)

**Resultados obtenidos en esta dimensión**

**Tabla 3.10Resultados del plan de mejora en la dimensión Dirección**

| DIRECCIÓN | |
|---|---|
| **Primera aplicación** | **Segunda aplicación** |
|   |   |

Elaborado por: La autora

Fuente: Investigación de campo

**Interpretación:** Se identifica que en esta dimensión después de la aplicación del plan de mejora existe un avance del 1%, lo que indica que las actividades realizadas contribuyeron favorablemente debido a que la persona que dirige la unidad educativa aprobó el plan de mejora para su aplicación y así alcanzar los resultados deseados en lo que refiere al clima laboral.

## IV.F.2. ANÁLISIS GENERAL

Tras haber realizado el análisis de los datos obtenidos en base a las evaluaciones realizadas, se puede llegar a la conclusión que el ambiente laboral que existe actualmente en la Unidad Educativa “Juan Abel Echeverría” perteneciente al Distrito de Educación 05D01-Latacunga se encuentra medianamente estable, con la presencia de varios factores como comunicación asertiva, tolerancia, cultura de colaboración, condiciones físicas y trabajo en equipo, que están dificultando el logro de los objetivos Institucionales y se debe a que el trabajo desplegado por muchos años

por el área de talento humano fue bastante limitado e insuficiente, ya que el Ministerio de Educación no cuenta con una cultura de planificación y capacitación orientada a dar soluciones a los problemas detectados, de relaciones laborales y humanas tóxicas, limitándose exclusivamente al diagnóstico y no a la intervención y solución real del problema

# CAPÍTULO V

# PLAN DE MEJORA DE CLIMA LABORAL

## V.A. TEMA

“Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los docentes del Ministerio de Educación 05D01-Distrito Latacunga - Unidad Educativa "Juan Abel Echeverría”

### V.A.1. Introducción

Muchos profesionales coinciden que es de suma importancia para todas las instituciones independientemente de su tamaño o servicio que presta generar un clima laboral saludable, en donde todos sus miembros se sientan tranquilos, útiles, satisfechos y por ende se sientan comprometidos con la organización para que de esta forma el trabajador aporte el cien por ciento de su capacidad con la empresa y de igual forma perciba de ésta las mejores condiciones para lograr una excelencia.

Es indispensable realizar un análisis periódico que nos permita detectar ciertos factores en donde los colaboradores se sienten satisfechos y por ende de igual forma detectar ciertas agentes negativos que inciden en el clima laboral, con esto podemos crear programas que nos ayuden a mejorar ciertas falencias o puntos críticos y a mantener lo positivo.

La motivación al personal es una de las prioridades a las cuales se debe atener una organización puesto que personas felices trabajan mejor incluso su condición física es excelente más activa para la realización de cualquier actividad lo que proporcionara una estabilidad físico y mental renovada con energías suficientes para cumplir con su rol.

El ambiente laboral es un compromiso tanto de las personas que se encuentran dirigiendo las instituciones como de sus empleados ya que las dos van de la mano, ninguna puede estar aislada

o ajena a la situación mientras más seguros se sientan los empleados más productividad se dará trayendo consigo un beneficio mutuo y equilibrado para ambas partes.

Con este plan se trata de mejorar el clima laboral de docentes y empleados en la Unidad Educativa Juan Abel Echeverría para que la institución mejore tanto interna como externamente sus relaciones laborales y académicas y se convierta en un referente en educación a nivel de la ciudad y que todos sus integrantes trabajen en una sola misión y visión a través de sus objetivos institucionales.

Es indispensable también que se considere sus debilidades para transformarlas en fortalezas y mejorar día a día cada aspecto y proceso de la unidad educativa, para lo cual es necesario que la institución reconozca que puede mejorar y aprender de sí misma, al considerar que en éste tiempo se tiene un mundo versátil lleno de buenos o malos momentos. Para determinar las debilidades se realiza una evaluación de la situación actual; es por eso que se realiza la etapa de test en el cual se realiza un diagnóstico con el test de Clima Laboral CLA para identificar las dimensiones que son desfavorables y así poder realizar las actividades que formaran parte del plan de mejora de clima laboral, una vez realizado el análisis del ambiente laboral y teniendo resultados favorables en todas la dimensiones porque en el ámbito desfavorable existe un porcentaje del menos 20% lo que indica que presenta un clima saludable, es por esta razón que el diseño y aplicación de dicho plan se contemplará en las dimensiones que poseen un porcentaje de más del 15% de desfavorable para llegar a la excelencia en clima laboral.

### V.A.2. Objetivo General

Diseñar un plan de mejora de clima laboral fundamentado en el análisis mediante una evaluación al personal: docente, administrativo y de servicios de la Unidad Educativa Juan Abel Echeverría; que se direccione como una herramienta que favorezca al logro de los objetivos de la institución y por ende se mejore el ambiente laboral.

### V.A.3. Justificación

El plan de mejora del clima laboral enfocado a la Unidad Educativa Juan Abel Echeverría, es considerado de suma importancia por cuanto es práctico y a la vez interesante ya que a través de este plan se busca mejorar las relaciones que se presentan en los diferentes niveles del

establecimiento permitiendo mejorar su servicio y de esta forma renovar su imagen como institución del saber.

El tema contemplado es vital dentro de una organización ya que de las relaciones interpersonales depende el éxito o fracaso de un organismo, además nos enseña a convivir con todas las personas que nos rodean manteniendo siempre el respeto tanto a la persona como a sus criterios y opiniones independientemente de su condición dejando a un lado las diferencias y mejorando la comunicación como un vínculo de amistad entre todos los que conforman la entidad.

La buena comunicación ayudará a mantener buenas relaciones interpersonales lo que promoverá la armonía para todos los involucrados y de esta forma todo el trabajo se podrá desarrollar de una manera eficiente y eficaz en todos sus niveles, por lo tanto resulta de suma importancia el análisis de este tema beneficiando directamente a la Unidad Educativa Juan Abel Echeverría.

Toda organización hoy por hoy tratan de tener un buen ambiente de trabajo que contribuya a un buen desarrollo de las actividades de manera que se tome en cuenta la estabilidad de los empleados, por estas razones la evaluación de clima laboral es importante que se realice de manera constante para obtener la realidad de la organización y mejorar de acuerdo a los recursos que se tiene.

### V.A.4. Dimensiones del plan de mejora

**Entidad**

- Organización (ORG)
- Información (INF)

**Persona**

- Implicación (IMP)

### V.B. Actividades del plan de mejora para el personal docente, administrativo y de servicios

## Tabla 4.1 Plan de mejora de Clima Laboral

| PLAN DE MEJORA DE CLIMA LABORAL (Personal Docente, Administrativo y de Servicios) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **DMN** | **Objetivo** | **Actividades** | | **Responsable/s** | **Duración** | **Meta** | **Recursos** | **Presupuesto** |
| **Primera Actividad** | | | | | | | | |
| **ORG**<br><br>**CON** | Realizar un trabajo intensivo para el mejoramiento de las condiciones físicas y ambientales de la unidad | 1.- Realizar un trabajo de mantenimiento preventivo planificado a instalaciones, mobiliarios y equipos para solucionar las dificultades en ese sentido y que afectan el trabajo.<br><br>2.- Analizar si la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, el mobiliario, etcétera, es la más apropiada para la realización del trabajo | | Rector<br><br>Responsable de UATH<br><br>Personal de servicios | **1 mes** | Contar con áreas de trabajo aptas para el desarrollo del trabajo | Computadora<br><br>Equipos de mantenimiento | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 3.- Colaborar y asumir la responsabilidad, tanto a nivel individual como de grupo, en el mantenimiento de las áreas de trabajo limpieza- responsable semanal | | | | | | |
| **Segunda Actividad** | | | | | | | | |
| **INF**<br>**IMP**<br>**ORG** | Programar reuniones mensuales | 1.- Expedir correos informativos de cada área a todo el personal de las actividades y resultados de cada área alcanzados en las reuniones mensuales.<br><br>2.- Rediseñar la estrategia, la visión, la misión, los objetivos o metas, el diseño de programas, ideas y metodologías con los colaboradores, en sentido de equipo y con energía positiva de este equipo. | | Secretaria<br><br>Coordinadores de cada área | Mensualmente | Personal comprometido y 100% informado de la Institución | Computadora<br><br>Correos institucionales | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Tercera Actividad** | | | | | | | | |
| **IMP**<br><br>**REL** | Fomentar actividades mensuales de recreación e interrelación | 1.- Desarrollar actividades de recreación en las que se involucre a todos los empleados (docentes, administrativos y de servicio) | | Autoridades<br><br>Profesional DECE | Ultimo viernes de cada mes | Lograr que l equipo de trabajo se conozca, fusione e integre | | |
| **Cuarta Actividad** | | | | | | | | |
| **IMP**<br><br>**INF**<br><br>**AUT** | Establecer un programa de incentivos por desempeño de trabajo | 1.- Reuniones trimestrales para evaluar el cumplimiento de la planificación académica e indicadores y otorgar un día libre al compañero que haya alcanzado de manera eficiente sus metas (por área) | | Rector<br><br>Responsable UATH | Trimestral | Colaboradores satisfechos y motivados en continuar cumpliendo con eficiencia sus actividades | Computador<br><br>Proyector<br><br>Documentos de cada área | |

| Quinta Actividad | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **AUT**<br><br>**DIR** | Identificar y priorizar las necesidades de capacitación del personal | 1.- Estructurar un Plan de capacitación interna a través del DECE.<br><br>2.- Trabajar con cada colaborar en el diseño de un plan personal de desarrollo, tanto familiar como profesional. Proveer a ellos de herramientas como el coaching, el mentoring, estimular el desarrollo de nuevas destrezas y habilidades.<br><br>3.- Empoderar a los colaboradores, delegar tareas y trabajos de jerarquía, de importancia y relevancia, que sea realmente un reto | | Profesional DECE<br><br>Analista de talento humano | Semestralmente | Sembrar el sentimiento de pertenecía en cada colaborador | Hojas A4<br><br>Carteleras<br><br>Retroproyector | |
| **Sexta Actividad** | | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **INF**<br><br>**ORG**<br><br>**IMP** | Realizar un trabajo encaminado al Corto mejoramiento de la organización laboral. | 1.- Socializar las funciones correspondientes según el perfil de cargo de cada miembro de la Institución.<br><br>2.- Mantener el estudio de las insatisfacciones de los trabajadores y la búsqueda inmediata de las soluciones.<br><br>3.- Mantener diálogos personales y constantes con el personal sobre cómo se sienten dentro de la Institución<br><br>4.- Monitorear el progreso de los colaboradores en la consecución de objetivos, metas, programas, proyectos, nuevas ideas. Alentarlos a mejorar, hacer un programa de reconocimiento. | | Autoridades<br><br>Responsable de la UATH | Trimestral o Semestral | Que las autoridades y el área de Talento Humano conozcan la realidad de la Institución para poder determinar acciones. | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Séptima Actividad** | | | | | | | | |
| **REL** | Establecer un cronograma de cumpleaños días festivos y realizar una actividad de integración. | 1.- Cada fin de mes a quienes cumplan años se les dará un presente<br><br>2.- Realizar una reuniones por fechas especiales | | Autoridades | Mensualmente | Lasos de amistad y compañerismo fuertes. | Presentes | $100<br><br>mensuales |
| **Octava Actividad** | | | | | | | | |
| **IMP**<br><br>**REL**<br><br>**AUT** | Seleccionar al mejor compañero del mes | 1.- Seleccionar por votación democrática al mejor compañero del mes, el mismo que se hará acreedor a 4 horas libres en el día de su elección. | | Autoridades<br><br>Responsable de UATH | Mensualmente | Esfuerzo del personal por ser cada día mejores compañeros entre sí. | | |
| **Novena Actividad** | | | | | | | | |
| | | 1.- Ejecutar reuniones en las que las autoridades expongan su trabajo | | | | Autoridades | Hojas A4 | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **DIR** | Mejorar los métodos y estilos de dirección | desplegado cada trimestre a manera de una rendición de cuentas | | Autoridades | Trimestralmente | líderes y empoderadas. | Carteleras<br><br>Retroproyector | |
| **Décima Actividad** | | | | | | | | |
| **IMP**<br><br>**REL**<br><br>**AUT** | Vivir experiencias emocionales | 1.-Organizar trimestralmente un da de la familia Abelina, en el que todo el personal acuda con su familia y disfruten de un día de juegos y actividades recreativas. | | Autoridades<br><br>Responsable de la UATH | Trimestralmente | Vivir momentos de verdad | Refrigerios | $300 |

Elaborado por: La autora

Fuente: Investigación de campo

# CAPÍTULO VI

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## VI.A. CONCLUSIONES

En lo que refiere a los resultados del trabajo de investigación realizado, se puede concluir en lo siguiente:

- Se concluye que el ambiente laboral que existe en la Unidad Educativa "Juan Abel Echeverría" perteneciente al Distrito de Educación 05D01-Latacunga se encuentra medianamente estable, con la presencia de varios factores como comunicación asertiva, tolerancia, cultura de colaboración, condiciones físicas y trabajo en equipo, que están dificultando el logro de los objetivos Institucionales.
- Se concluye además luego del estudio cualitativo y cuantitativo, que el trabajo desplegado por muchos años por el área de talento humano fue bastante limitado e insuficiente, ya que el Ministerio de Educación no cuenta con una cultura de planificación y capacitación orientada a dar soluciones a los problemas detectados, de relaciones laborales y humanas tóxicas, limitándose exclusivamente al diagnóstico y no a la intervención y solución real del problema.

- Se concluye además que la forma ética, profesional e idónea de potencializar las relaciones humanas favorables dentro de la Unidad Educativa "Juan Abel Echeverría", será a través del cumplimiento fiel de cada una de las estrategias puestas en marcha ya por la Unidad de Talento Humano conjuntamente con las autoridades de la Institución.

- El estilo de liderazgo es un factor fuerte en la institución, sin embargo puede ocurrir que los directivos no presten atención en muchas de las ocasiones al criterio emitido por los profesionales que forman parte de la Institución, además de no comunicar oportunamente

sus accionares y decisiones, haciendo que la mayoría de colaboradores no cuenten con la información necesaria.

- Finalmente se concluye que el trabajo de investigación a través de la evaluación de clima laboral en la Institución y tras la ejecución del plan de mejora, sin duda permitió a todos los colaboradores de la Unidad Educativa mejorar en gran medida su nivel de relación interpersonal y satisfacción laboral.

## VI.B. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a las autoridades y personal que forma parte del Distrito05D01Latacunga, se preocupen por dar seguimiento a cada una de las actividades planteadas y en un futuro próximo se ejecuten mediciones de clima laboral en ODAS y cada una de las Unidades Educativas que conforman el Distrito 05D01, con el fin de poder elaborar, plasmar y ejecutar planes de mejora en cada Institución enfocados a mejorar las relaciones interpersonales y por ende el servicio que se brinda al usuario en este caso a toda la comunidad educativa.

- Es importante que las autoridades del Ministerio de Educación y en especial las autoridades de la Unidad Educativa “Juan Abel Echeverría” conjuntamente con el área de talento humano, tomen en consideración la propuesta elaborada y ejecutada en el presente trabajo, con el fin de que se culminen todas las actividades planteadas, y no se deje de dar un seguimiento a las mismas.
- Se invita a que se continúe con el desarrollo de más estrategias que permitan potencializar el entorno de trabajo dentro de la Unidad Educativa, con el objeto de desarrollar habilidades sociales, con especial énfasis en conceptos clave como: la empatía, la tolerancia, la comunicación asertiva y el trabajo en equipo.
- Es fundamental que se incluya dentro del distributivo de puestos un profesional destinado únicamente para la Unidad Educativa, el mismo que estará encargado exclusivamente de temas relacionados al manejo del talento humano, mismo deberá contar con una

formación académica en el área de la psicología organizacional y con reconocida experiencia en el manejo de los subsistemas de talento humano.

- Es fundamental que el trabajo de concientización, sensibilización e integración parta desde los directivos, pues al ser ellos la cabeza de cada una de las Instituciones deben empoderarse de sus funciones y de sus colaboradores sembrando en ellos el compromiso y amor a la Institución.

**BIBLIOGRAFÍA**


- Álvarez Londoño, H. (2014). *Clima Laboral.* Bogotá: Don bosco.
- Aragón Borja, L. (2015). *Evaluación Psicológica "Historia, Fundamentos teórico - conceptuales y psicométricos".* Colombia: El Manual Moderno SA.
- Arciniegas, J. (3 de 07 de 2015). Sistemas de Gestión de calidad. *Teoría y práctica bajo la norma ISO*. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Bordas Martínez, M. J. (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral.* Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Chiang Vega, M., Martín Rodrigo, M. J., & Núñez Partido, A. (2015). *Relaciones entre el clima organizacional y la Satisfacción Laboral.* Madrid: ICADE.
- Corral, S., & Pereña, J. (2010). *Cuestionario de Clima Laboral (CLA).* Madrid: TEA EDICIONES.
- Diario Hoy. (2010). El clima organizacional en el Ecuador. *Diario HOY*, 18.
- Estébanez, B. (2008). *Comportamiento y desenvolvimiento social y empresarial "Nociones básicas de protocolo social y empresarial".* Madrid: London Diplomatic Academy SL.
- Furnham, A. (2006). *Psicología Organizacional.* México: Alfaomega grupo.
- Gan, F. (2015). *Manual de Instrumentos de Gestión y desarrollo de las personas en las Organizaciones.* España: Diaz Santos.
- Gil Madrona, P., & Gómez Barreto, I. M. (2015). *Rediseño organizacional basado en el modelo de las escuelas que aprenden.* México: McGraw Hill.

- Gonzáles Acedo, J. C., & Pérez Aroca, R. (2015). *Formación y Orientación Laboral.* España: Ediciones Parainfo SA.
- Great Place to Work . (2014). Clima Organizacional.
- “Harvard Deusto Business Review” y el “EAE Business School” . (s.f.).
- Instituto Tecnológico Superior Huichapan. (2015). *Memorias en Extenso"III Congreso Nacional de Administración, Gestión Empresarial Industrial y Arquitectura 2015".*México: ISBN.
- INEC. (2010). *CENSO 2010.* Ecuador (Latacunga): INEC.
- Instituto Internacional de Estudios Laborales . (2012). *Trabajo.*
- Organización Internacional de Trabajo. (2006). *El trabajo.*
- Patlán Pérez, J. (2015). *Calidad de vida en el Trabajo.* México.
- Robbins, S. (2015). *Comportamiento Organizacional.*
- Toala Bozada, S. P., & Álvarez Pinczay, D. E. (2015). *Prácticas de Innovación y gestión de la calidad de las empresas.* ISB.
- Vergara, S. (2015). *Construir Inteligencia Colectiva en la Organización.* Chile: ediciones suc.
- Vigo Castro, P. (2015). *Actitud emprendedora y oportunidades de Negocio.* México: McGraw Hill Interamericana.

# ANEXO 1. Test Clima Laboral CLA

## TEST CLA (Clima Laboral)

Empresa:.....

Departamento:.....

Cargo:.....

Edad:.....

Años de trabajo:.....

**Instrucciones:** Lea detenidamente cada uno de los ítems y encierre en un círculo, la respuesta adecuada

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Mi trabajo está claramente definido | SI | ? | NO |
| 2 | La organización reconoce y premia los esfuerzos realizados | SI | ? | NO |
| 3 | En general te sientes tratado como si fueras un número y no una persona | SI | ? | NO |
| 4 | Mi lugar de trabajo se ha quedado viejo e inadecuado | SI | ? | NO |
| 5 | La iniciativa en mi trabajo es casi nula | SI | ? | NO |
| 6 | La promoción o ascenso suele estar ligada a la antiguedad y al servilismo | SI | ? | NO |
| 7 | El ambiente es bastante frío e inpersonal | SI | ? | NO |
| 8 | Cuando se necesita echar una mano, es fácil encontrar voluntarios | SI | ? | NO |
| 9 | Dispongo de mobiliario y equipos adecuado para desarrollar mi función | SI | ? | NO |
| 10 | Con frecuencia se toman decisiones sin tener en cuenta las consecuencias que pueden tener sobre el trabajo en curso | SI | ? | NO |
| 11 | Los jefes fomentan la formación de sus subordinados | SI | ? | NO |
| 12 | Es difícil que te den oportunidades de formación | SI | ? | NO |
| 13 | Se valora positivamente que los empleados aporten nuevas ideas y sugerencias | SI | ? | NO |
| 14 | Es muy difícil saber donde encontrar las informaciones | SI | ? | NO |
| 15 | En mi trabajo se estimula la aportación de ideas y sugerencias | SI | ? | NO |
| 16 | El trabajo se realiza eficazmente y cumpliendo los plazos establecidos | SI | ? | NO |
| 17 | Haber trabajado en mi organización es una buena referencia en mi curriculum | SI | ? | NO |
| 18 | En mi servico o departamento cada uno va a la suya (por su propio lado) | SI | ? | NO |
| 19 | Mi trabajo me ha producido muchas satisfacciones personales | SI | ? | NO |
| 20 | Estamos apegados a muchas tradiciones rígidas y anticuadas | SI | ? | NO |
| 21 | Los salarios en mi organización son mas bajos que en otras entidades similares | SI | ? | NO |
| 22 | En general, se estimula la aportación de nuevas ideas | SI | ? | NO |
| 23 | Los jefes se aprovechan de su posición para actuar de forma dictatorial | SI | ? | NO |
| 24 | Las personas se expresan libre y espontáneamente, sin temor | SI | ? | NO |
| 25 | En mi trabajo la norma es: "Más vale lo malo conocido que lo bueno por conocer" | SI | ? | NO |
| 26 | Las condiciones materiales de trabajo son bastante buenas | SI | ? | NO |
| 27 | Los jefes suelen ser intransigentes ante pequeños errores | SI | ? | NO |
| 28 | Solemos probar nuevas soluciones y métodos, aunque no siempre salga bien | SI | ? | NO |
| 29 | Mi trabajo es rutinario y aburrido | SI | ? | NO |
| 30 | Se fomenta la formación como medio de abrir las mentes y facilitar los cambios | SI | ? | NO |
| 31 | Los jefes se despreocupan de los intereses de las personas | SI | ? | NO |
| 32 | La gente se esfuerzas por ayudar a las nuevas personas que entran a trabajar | SI | ? | NO |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 33 | A pesar de las dificultades, es difícil encontrar condiciones de trabajo mucho mejores en otro lugar | SI | ? | NO |
| 34 | Solemos recibir órdenes contradictorias de diferentes personas | SI | ? | NO |
| 35 | Los jefes evitan introducir cambios, aunque se vea que son necesarios | SI | ? | NO |
| 36 | Con tal de progresar, las personas se ponen zancadillas unas a otras | SI | ? | NO |
| 37 | La información descendente consiste casi exclusivamente en dar órdenes | SI | ? | NO |
| 38 | En general, disponemos de los medios necesarios para hacer bien nuestro trabajo | SI | ? | NO |
| 39 | Los jefes suelen explicar los motivos de las desiciones e instrucciones | SI | ? | NO |
| 40 | Se fomenta de las relaciones entre departamentos sean buenas | SI | ? | NO |
| 41 | En mi departemento hay un ambiente muy tenso | SI | ? | NO |
| 42 | Suele ser fácil obtener informaciones precisas y fiables | SI | ? | NO |
| 43 | En general, me siento apoyado por mis jefes | SI | ? | NO |
| 44 | He aprendido mucho en mi puesto de trabajo | SI | ? | NO |
| 45 | Las informaciones disponibles son incompletas y llegan tarde | SI | ? | NO |
| 46 | Cuando tengo dudas en mi trabajo, suelo saber a quién debo consultar | SI | ? | NO |
| 47 | Mis objetivos y mi ritmo de trabajo se fijan sin mi participación | SI | ? | NO |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 48 | Se estimula la cooperación y el trabajo en grupo como medio de facilitar el cambio | SI | ? | NO |
| 49 | Los objetivos de la organización y los resultados sólo los conocen los jefes | SI | ? | NO |
| 50 | Me siento implicado en el éxito de mi empresa u organización | SI | ? | NO |
| 51 | Los jefes se preocupan mucho más de sus intereses que de la marcha del trabajo | SI | ? | NO |
| 52 | Los métodos de trabajo son bastante anticuados | SI | ? | NO |
| 53 | La gente esta esperando que llegue el final de la jornada para salir corriendo | SI | ? | NO |
| 54 | Sólo unos pocos tiene toda la información | SI | ? | NO |
| 55 | Los directivos gozan de ventajas y privilegios injustificados | SI | ? | NO |
| 56 | Los trabajos suelen estar bien planificados con antelación | SI | ? | NO |
| 57 | Los jefes suelen estar disponibles cuando se les necesita | SI | ? | NO |
| 58 | Intentamos apoyar y ayudar a las personas nuevas para que se integren | SI | ? | NO |
| 59 | Es posible progresar sin tener que cambiar de empresa u organización | SI | ? | NO |
| 60 | El trabajo está tan desorganizado que es necesario hacer esfuerzos excesivos para llevarlos a cabo | SI | ? | NO |
| 61 | Creo que mis superiores me echarían una mano si lo necesitase | SI | ? | NO |
| 62 | Disponemos de ventajas sociales bastante satisfactorias | SI | ? | NO |