Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA UNIDAD EDUCATIVA SALESIANA "MARÍA AUXILIADORA"

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de licenciada en administración de empresas

Autores:
Gabriela Lisseth Quintuña Coronel

Director:
Mgt. Ma. Isabel Arteaga Ortíz

Cuenca – Ecuador
2021

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación se lo dedico a mi madre, Germania, por estar presente en cada paso de mi vida, apoyarme y aconsejarme incondicionalmente. A toda mi familia que me han brindado su cariño y soporte para mi desarrollo profesional y personal. A mis amigos y compañeros con quienes he compartido la vida la universitaria y a Dios pues me ha guiado en cada paso.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por guiarme en cada paso que doy, a mi tutora, Mgt. Ma. Isabel Arteaga, por acompañarme y brindarme los conocimientos sobre el talento humano necesarios para el desarrollo de este trabajo de titulación.
A mi familia por estar presente en cada uno de mis logros académicos.
A mis amigos, compañeros y José David por brindarme su amistad, apoyo, comprensión y paciencia.
A la Unidad Educativa Salesiana "María Auxiliadora", por permitirme desarrollar la investigación en la institución.
A la Universidad del Azuay y mis profesores, pues me han brindado una excelente formación académica.

ÍNDICE

Índice de contenido

Dedicatoria ..... *II*

Agradecimiento ..... *III*

Índice de Contenidos ..... *IV*

Índice de Tablas ..... *VI*

Índice figuras ..... *VI*

Índice de Anexos ..... *VII*

Resumen ..... *VIII*

Abstract ..... *IX*

Capítulo 1. La Institución *1*

1.1 Reseña Histórica *1*

1.2 Ubicación *2*

1.3 Misión, visión y valores *3*

1.3.1 Misión *3*

1.3.2 Visión *3*

1.3.3 Valores corporativos *3*

1.4 Organigrama de la Institución *6*

Capítulo 2. Marco Teórico *9*

2.1 Desarrollo Organizacional *9*

2.2 Cultura Organizacional *10*

2.2.1 Definiciones *10*

2.2.2 Importancia de la Cultura Organizacional *10*

2.2.3 Diagnóstico de Cultura Organizacional *11*

2.3 Clima Organizacional *13*

2.3.1 Importancia del Clima Organizacional *14*

2.3.2 Dimensiones del Clima Organizacional *15*

2.3.3 Herramientas para medir el Clima Organizacional *18*

Capítulo 3. Metodología *20*

3.1 Herramienta de Clima organizacional aplicada a la Institución *20*

3.2 Población *21*

3.3 Metodología de aplicación del cuestionario *21*

3.4 Tabulación y análisis de datos *22*

3.4.1 Resultados de los datos biográficos de los encuestados *22*

3.4.2 Resultados de la herramienta de diagnóstico de clima organizacional de Bowers y Taylor para la Unidad Educativa Salesiana “María Auxiliadora” *23*

3.4.3 Resultados de cada dimensión por pregunta.....*25*

3.5 Plan de acción *31*

Conclusiones.....*39*

Recomendaciones *42*

Referencias *43*

Anexos.....*45*

Índice de tablas y figuras

Tablas

Tabla 1 Rango de edades de los colaboradores de la Unidad Educativa Salesiana "María Auxiliadora" *22*
Tabla 2 Cargo de los colaboradores encuestados *23*
Tabla 3 Sexo de los colaboradores de la Unidad Educativa Salesiana "María Auxiliadora" *23*
Tabla 4 Escala de Evaluación de Clima Organizacional *24*
Tabla 5 Resultados del diagnóstico de clima organizacional *244*
Tabla 6 Preguntas dimensión apertura a los cambios tecnológicos *255*
Tabla 7 Preguntas dimensión toma de decisiones *26*
Tabla 8 Preguntas dimensión motivación *27*
Tabla 9 Preguntas dimensión comunicación *28*
Tabla 10 Preguntas dimensión recursos humanos *29*
Tabla 11 Propuesta para plan de acción *31*
Tabla 12 Propuesta de plan de acción para la dimensión apertura a los cambios tecnológicos *33*
Tabla 13 Propuesta de plan de acción para la dimensión toma de decisiones *344*
Tabla 14 Propuesta de plan de acción para la dimensión motivación *35*
Tabla 15 Propuesta de plan de acción para la dimensión comunicación *36*
Tabla 16 Propuesta de plan de acción para la dimensión recursos humanos *38*

Figuras

Figura 1 Ubicación de la Institución 3
Figura 2 Organigrama de la Institución Nivel 1 6
Figura 3 Organigrama de la Institución Nivel 2 7
Figura 4 Estratos de la cultura 13
Figura 5 Resultados por pregunta de la dimensión apertura a los cambios tecnológicos 26

Figura 6 Resultados por pregunta de la dimensión toma de decisiones 27
Figura 7 Resultados por pregunta de la dimensión motivación..... 28
Figura 8 Resultados por pregunta de la dimensión comunicación 29
Figura 9 Resultados por pregunta de la dimensión recursos humanos..... 30

Índice de anexos

Anexo 1 Cuestionario de Clima Laboral aplicado..... *455*
Anexo 2 Oficio autorización del cuestionario aplicado..... *49*
Anexo 3 Tabulación de las encuestas *50*

RESUMEN:

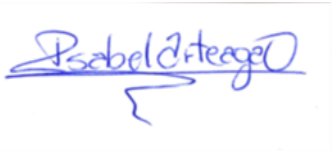
El objetivo de la presente investigación fue diagnosticar el clima organizacional de la Unidad Educativa Salesiana "María Auxiliadora" y proponer un plan de acción, para el efecto se recurrió a una investigación de campo con un enfoque mixto, la recolección de los datos se realizó a través de la aplicación del Cuestionario de Clima Organizacional de Bowers y Taylor, en el cual se contó con la participación de toda la población de la Institución conformado por 80 colaboradores. Se usó el programa Excel para la tabulación y presentación de figuras y tablas estadísticas. Los resultados reflejan un clima organizacional alto para la Unidad Educativa Salesiana "María Auxiliadora", por lo que se propuso un plan de reforzamiento en todas las dimensiones de clima.

Palabras clave: clima organizacional, desarrollo organizacional, dimensiones, gestión de talento humano, plan de reforzamiento.

ABSTRACT:

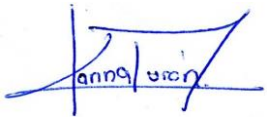
The main objective of this investigation was to diagnose the organizational climate of Unidad Educativa Salesiana "María Auxiliadora" and to promote an action plan. For this purpose, a field research with a mixed approach was applied. The data was collected through the application of the Bowers and Taylor Organizational Climate Questionnaire with the participation of all the institutional population of 80 people. Excel was utilized for the tabulation and presentation of statistical charts and figures. The results reflect that the organizational climate of Unidad Educativa Salesiana "María Auxiliadora" is high, hence a reinforcement plan was proposed for all the climate dimensions.

Keywords: organizational climate, organizational development, dimensions, human resources management, reinforcement plan.



Gabriela Lisseth Quintuña Coronel
83379
0998967001
gabriela98@es.uazuay.edu.ec

Mgt. Ma. Isabel Arteaga Ortiz
Tutora de tesis.



Unidad de Idiomas
Karina Durán Andrade
C.I. 010260367-7

CAPÍTULO 1. LA INSTITUCIÓN

En el presente capítulo, se da a conocer a la Unidad Educativa Salesiana "María Auxiliadora", partiendo desde la reseña histórica, ubicación plan estratégico y por último el organigrama; la razón del siguiente análisis dentro de esta institución se hace para entender el inicio de lo que a futuro resultó ser una organización que ha ayudado tanto a la comunidad a través de su sistema de enseñanza basado en el respeto y amor al prójimo, además es determinante para el diagnóstico de clima organizacional, debido a que, permite conocer hacia donde se está dirigiendo la organización, los procesos que llevan a cabo para alcanzar las metas propuestas y superar los retos que permitan acreditarla, como una Institución Educativa de excelencia.

1.1 Reseña Histórica

La Unidad Educativa Salesiana María Auxiliadora se estableció en 1931 en la ciudad de Cuenca, bajo la dirección de Sor Décima Rocca, cuyo anhelo era instituir una escuela "elemental" en el sector del Corazón de María, "con la finalidad de facilitar la formación de las jóvenes con vocación religiosa, y brindar la capacitación pedagógica a las primeras FMA (Hijas de María Auxiliadora del latín *Filiarum Mariae Auxiliatricis*) graduadas en el normal "Rita Lecumberry" de la ciudad de Guayaquil" (Unidad Educativa Salesiana "María Auxiliadora", 2020).

El 30 de julio del mismo año, "llegaron desde Chunchi a la ciudad de Cuenca, cuatro hermanas salesianas, en compañía de Sor Delia Naranjo, ellas fueron: Sor Mercedes Pesántez, Sor Delia María Arce, Sor Ofelia Chamorro y Sor Isabel Herráez" (Unidad Educativa Salesiana "María Auxiliadora", 2020). Una vez instaladas en la ciudad, Sor Mercedes Pesántez, capacita a las religiosas para ser maestras de varias asignaturas.

Para el primer año lectivo 1931-1932, se inscribieron 20 alumnas y la oferta académica era desde primer a cuarto grado, la base ideológica de la escuela era el servicio social fundamentado en el sistema educativo de San Juan Bosco, posteriormente tendrá gran acogida en el barrio y se verá reflejado en el incremento de estudiantes. (Unidad Educativa Salesiana "María Auxiliadora", 2020).

En 1936, resulta interesante mencionar el apoyo logístico y económico de la señorita Florencia Astudillo, quien concede en donación el inmueble en donde funcionaría una escuela completa con los seis grados y el jardín de infantes, que converge

con la designación institucional “Juana Valdivieso”, en honor a la madre de la donante. Tiempo después se funda el Primer Normal Católico de Cuenca, mediante la Resolución Ministerial No. 7 del 4 de septiembre de 1948, bajo la denominación: Normal “María Auxiliadora”. (Unidad Educativa Salesiana “María Auxiliadora”, 2020).

Conforme avanza el tiempo, se va acrecentando los niveles de educación, hasta contar con cuarto, quinto y sexto curso de colegio, que concluye con su especialización de oferta educativa de un Secretariado en inglés. El 30 de julio de 1997 en el marco de cumplimiento del art. 62 de la Ley de Educación vigente, el Colegio María Auxiliadora pasa a denominarse Unidad Educativa. (Unidad Educativa Salesiana “María Auxiliadora”, 2020).

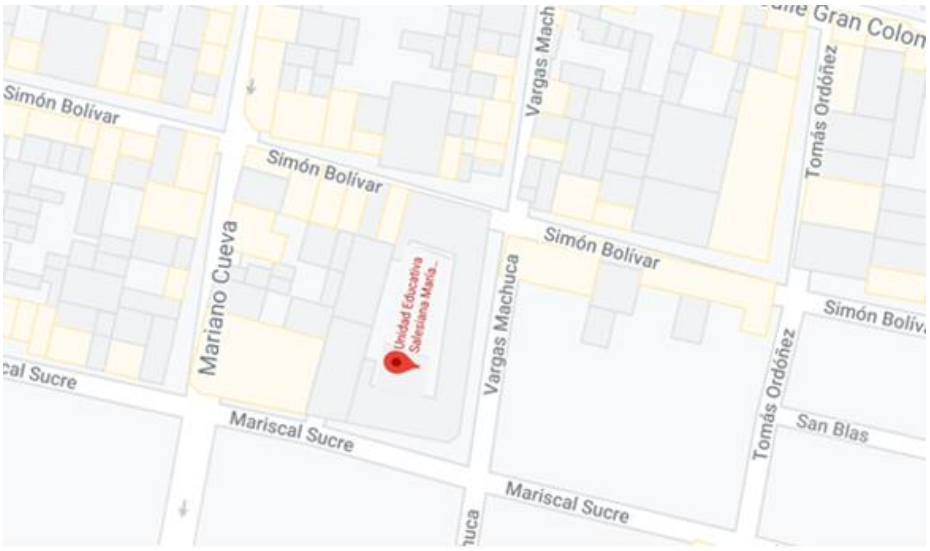
Con el paso de los tiempos, aparecen nuevos desafíos que exigen a los integrantes de la Unidad Educativa Salesiana María Auxiliadora (UESMA) la necesidad de adentrarse a una exigente educación, centrada en la formación y en la vida, una búsqueda constante de la tan ansiada calidad y excelencia. Difícil reto, pero al fin se llega a proponer un perfil más real, muy salesiano: “Formación humano cristiana, científica, profesional y una adecuada proyección social”. En síntesis, la filosofía de vida de las estudiantes es actuar como verdaderas cristianas, con una justa escala de valores, con identidad salesiana y compromiso con la Iglesia local. (Unidad Educativa Salesiana “María Auxiliadora”, 2020, p. 2).

1.2 Ubicación

La Unidad Educativa Salesiana “María Auxiliadora”, de la ciudad de Cuenca, identificada con las siglas UESMA-C, es propiedad de la Sociedad de Madres Salesianas y está regentada por las mismas religiosas, designadas por el Consejo Provincial de las Hijas de María Auxiliadora o Salesianas en el Ecuador. (Unidad Educativa Salesiana “María Auxiliadora”, 2021)

Figura 1

Ubicación de la Institución



Nota. La Institución se encuentra en la calle Simón Bolívar Nº 4-03 y Vargas Machuca

Fuente: Google Maps

1.3 Misión, Visión y Valores

1.3.1 Misión

Somos una comunidad educativa católica que, desde el horizonte del Sistema Preventivo de nuestros fundadores, proporcionamos a las estudiantes una formación integral de excelencia académica, valores y compromiso humano; haciendo de ellas agentes activas de cambio y desarrollo social, como "buenas cristianas y honradas ciudadanas". (Unidad Educativa Salesiana "María Auxiliadora", 2020, p. 12)

1.3.2 Visión

La Unidad Educativa Salesiana María Auxiliadora al 2024, será una comunidad educativa de excelencia que garantizará una formación integral a través de un enfoque pedagógico salesiano, socio constructivista con certificaciones internacionales en el ámbito tecnológico e idioma ingles; con valores humano-cristianos y ecológicos; base fundamental en la construcción de una ciudadanía activa y de servicio. (Unidad Educativa Salesiana "María Auxiliadora", 2020, p. 12)

1.3.3 Valores Corporativos

Los valores corporativos establecidos por la Unidad Educativa Salesiana "María Auxiliadora" (2020), se presentan a continuación:

Amor

Es la fuerza que impulsa a realizar bien las cosas, por eso es considerado un valor que tiene muy clara la diferencia entre el bien y el mal. Es un sentimiento moral, pues nos induce a actuar correctamente en nuestra vida y con las personas que amamos.

Amabilidad

Se funda en el respeto, el afecto y benevolencia, en nuestra forma de relacionarnos con el otro.

Flexibilidad

Corresponde a la capacidad de adaptarse, moldearse, ajustarse o acomodarse rápidamente a las circunstancias.

Resiliencia

Capacidad que tienen las personas de recuperarse frente a la adversidad para seguir proyectando el futuro.

Honestidad

Actitud que siembra confianza en uno mismo y en aquellos que están en contacto con la persona honesta. Este valor hace que la persona actúe siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia, dando a cada quien lo que le corresponde.

Ética del deber

Realización de las acciones bajo la convicción de la responsabilidad y el compromiso sin considerar sus consecuencias. Imperativo categórico que nos damos a nosotros mismos, y que puede velar en todo tiempo y lugar como mandato universal.

Responsabilidad

Está en la conciencia de la persona. Puesta en práctica, se establece la magnitud de dichas acciones y de cómo afrontarlas de manera positiva e integral.

Respeto

Es la consideración y valoración especial que se le tiene a alguien o a algo. Muchas formas de respeto se basan en relaciones de reciprocidad, reconocimiento y tolerancia mutua.

Solidaridad

Valor humano por excelencia, se define como la colaboración mutua en las personas y las mantiene unidas en todo momento, sobre todo cuando se experimentan acontecimientos difíciles.

Perseverancia

Supone alcanzar lo que se propone y buscar soluciones a las dificultades que pueden surgir, en la vida es fundamental, para obtener un resultado concreto y la fortaleza que nos permite no dejarnos llevar por lo fácil y lo cómodo.

Alegría

La fuente más común y profunda de la alegría es el amor por cuanto implica elación con los demás. Es la emoción que tiene a compartirse, a ser expresada, a ser vivida con los otros.

Optimismo

Permite enfrentar las dificultades con ánimo y perseverancia, descubriendo lo positivo que tiene las personas y las circunstancias, confiando en nuestras capacidades y posibilidades y en la ayuda que podemos recibir de los demás.

Identidad

Conjunto de rasgos propios de un individuo o comunidad, los mismos que caracterizan al sujeto o a la colectividad frente a los demás. Es la conciencia que una persona tiene respecto de sí misma y que la convierte en alguien distinto a los demás.

Servicio

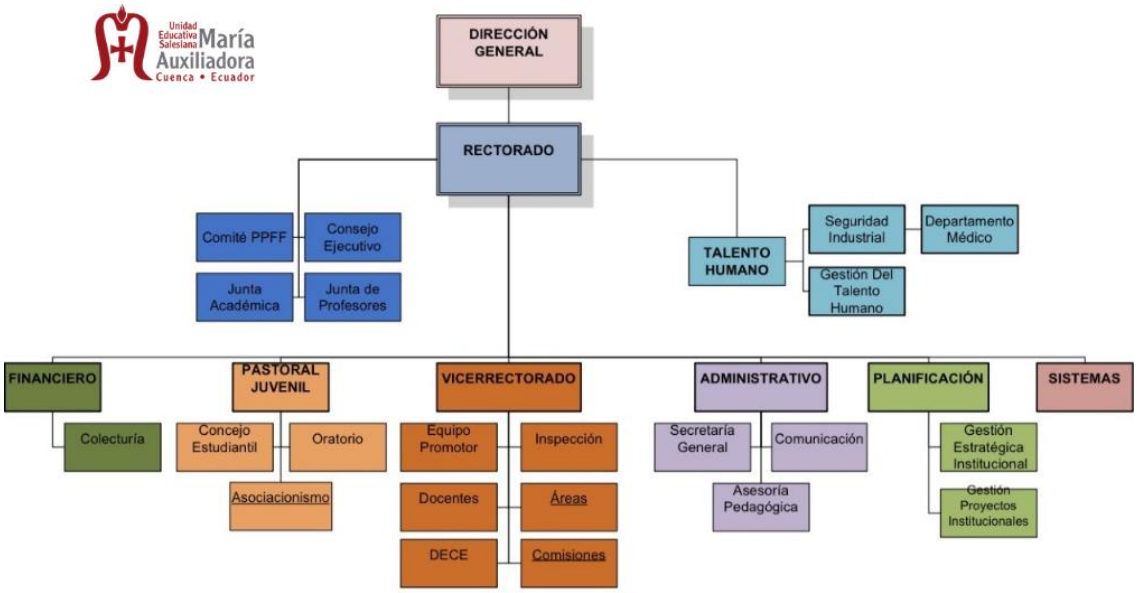
Habla del alto sentido de colaboración para hacer la vida más placentera a los demás. La persona servicial ayuda de manera espontánea, mantiene una actitud permanente de colaboración. (Unidad Educativa Salesiana “María Auxiliadora”, 2020) Todos los párrafos tendrán una sangría de 1 cm.

1.4 Organigrama de la Institución

A continuación se presentan el organigrama de la Unidad Educativa Salesiana "María Auxiliadora", el cual está conformado por dos niveles, en el nivel 1 se encuentra toda la parte administrativa y directivos, y en el nivel 2, docentes y personal de apoyo.

Figura 2

Organigrama Institucional Nivel 1



Nota. El organigrama nivel 1 es vertical y se presentan 9 departamentos con sus subdivisiones.

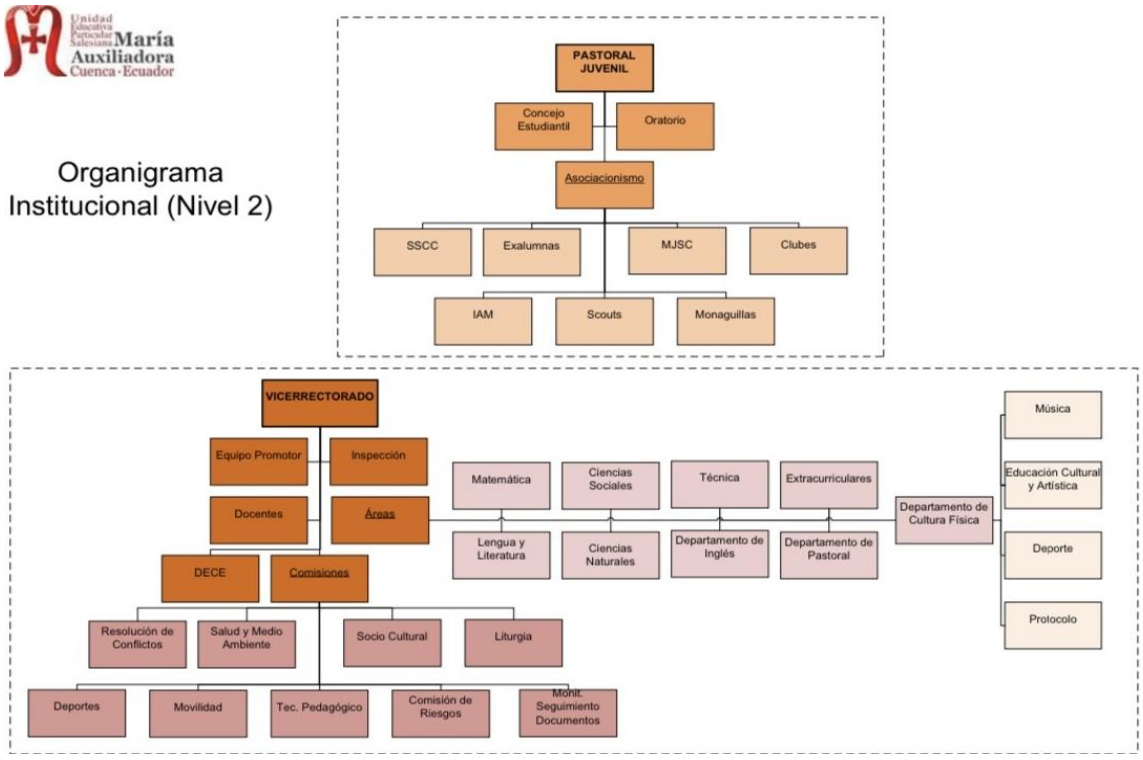
Fuente: Unidad Educativa Salesiana "María Auxiliadora", 2020

En el organigrama del nivel 1, en la parte superior, se encuentra la dirección general, la cual proporciona las directrices generales para el desenvolvimiento institucional en base a las normativas vigentes; por debajo se encuentra el rectorado, que se encarga de desempeñar y promover el cumplimiento de las normativas estatales y salesianas acorde al ámbito educacional; el comité PPFF, apoya a las estudiantes en el cumplimiento de las actividades académicas encargadas por los profesores y autoridades; el consejo ejecutivo, vigila el normal cumplimiento de la visión, misión, objetivos, principios y desempeño institucional con voz y voto para implementar enmiendas consensuadas entre toda la comunidad educativa; la junta académica, delibera, planifica, evalúa el desempeño docente y vela por la implementación de las propuestas pedagógicas de la Institución, participando en la orientación curricular y sugiriendo acciones innovadoras que contribuyan a mejorar la calidad educativa; la junta de profesores, participa en la

construcción, implementación y renovación del Proyecto Educativo Institucional; talento humano, se encarga de gerenciar la incorporación, el desarrollo y la evaluación de los recursos humanos de la institución a fin de mejorar la calidad del servicio educativo; el departamento financiero, se encarga de la gestión general de la colecturía de la Institución en los aspectos contables y presupuestarios; la pastoral juvenil, orienta y coordina los procesos de formación Humana y Cristiana desarrollados en la Institución; el vicerrectorado, realiza una gestión integral en lo referente a la gestión, administración del profesorado, la organización de la infraestructura para la puesta en práctica del currículo, y la unidad educativa de producción, de acuerdo con las normas vigentes, la propuesta Educativa Salesiana y las políticas estatales de educación, con la participación de la Comunidad Educativa y con una gran capacidad de gestión y visión de futuro; el departamento administrativo, vela por los mantenimientos preventivos, correctivos de la infraestructura de la institución y la movilidad; el departamento de planificación, vela por la actualización/Definición/Seguimiento del Plan Estratégico Institución y los proyectos relacionados; por último el departamento de sistemas, mantiene operativas las plataformas respecto de software y hardware de la Institución. (Unidad Educativa Salesiana "María Auxiliadora", 2021)

Figura 3

Organigrama Institucional Nivel 2



Nota. En el organigrama nivel 2, se descompone a la pastoral juvenil y vicerrectorado.

Fuente: Unidad Educativa Salesiana "María Auxiliadora", 2020

Dentro de la pastoral juvenil, se encuentra el consejo estudiantil, mismo que representa a las alumnas y propone planes que mejoren los procesos académicos; el oratorio, se encarga de realizar actividades de formación humana y religiosa hacia la comunidad; el asociacionismo, promueve espacios que permitan la participación e integración de las alumnas.

Dentro del vicerrectorado se encuentra el equipo promotor, el cual ayuda a la gestión del vicerrectorado; la inspección, se encarga de todo el tema disciplinario; los docentes, son los encargados de la enseñanza a las alumnas; el DECE, es un equipo que brinda apoyo psicológico a las estudiantes; las comisiones se encargan de apoyar a la Institución, se divide en: resolución de conflictos, salud y medio ambiente, socio cultural, litúrgica, deportes, movilidad, técnico pedagógico, comisión de riesgos, monitoreo y seguimiento de documentos; por último, las áreas, en donde constan las asignaturas de las estudiantes. (Unidad Educativa Salesiana "María Auxiliadora", 2021)

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

El capítulo que se presenta a continuación, se elaboró en base a artículos científicos que permitan obtener los principales conceptos e ideas de diferentes autores con respecto al desarrollo organizacional, la cultura organizacional, para terminar con el tema de clima organizacional, en el cual se presentan definiciones, importancia, dimensiones de clima y las herramientas para medir el clima organizacional, esto debido a que es necesario entender y saber desde una base teórica para posteriormente poder aplicar el diagnóstico a la Unidad Educativa.

2.1 Desarrollo Organizacional

El principal objetivo del Desarrollo Organizacional es la planeación estratégica dentro de las actividades de la organización, tomando en cuenta principalmente sus necesidades, es gracias a esto que se mejora las relaciones interpersonales, la parte económica y la mejora continua del equipo de trabajo, logrando así un manejo adecuado del personal. (Martín, et.al., 2013)

El Desarrollo Organizacional, ha sido un mecanismo fundamental para la gestión del cambio, buscando como principal punto el logro de una mayor eficiencia y eficacia dentro de la organización, llevándolo a ser indispensable hoy en día para superar la intensa competencia tanto a nivel nacional como internacional a la que se enfrentan las empresas permanentemente. (Segredo, et.al., 2017)

Y es así como, Segredo, et.al., (2017) menciona a Friedlander y Brown, quienes consideran que las exigencias del desarrollo organizacional se dan por la búsqueda de un cambio en conjunto, es decir de la tecnología, estructura, personas y procesos, dejando así a un lado los esfuerzos por cambiar solo a uno de estos.

Por consecuencia, la aplicación del desarrollo organizacional, busca implementar un ambiente enfocado en la confianza, trabajo en equipo; y en donde se desarrolle un sistema de recompensas e incentivos que busque la motivación, el reconocimiento y crecimiento de todos los miembros de la organización, de este modo se crea una cultura organizacional, en donde los altos mandos dirigen al personal para alcanzar los objetivos y aprender de manera conjunta. (Segredo, et.al., 2017)

Las principales razones para apoyarse en el Desarrollo Organizacional se basan en implementar una ayuda centrada en los administradores y el personal de la organización para realizar de mejor manera sus actividades, también provee a los administradores de las herramientas necesarias para mejorar las relaciones entre colaboradores, permite evaluar y manejar problemas complejos de una mejor forma y por último, facilita la adaptación de las organizaciones al mundo cambiante en el que vivimos. (Guízar, 2008, p. 9)

2.2. Cultura Organizacional

2.2.1 Definiciones

Según Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011), la cultura organizacional es la manera en que los colaboradores de una organización se comportan en base a sus costumbres, principios y creencias. Chiavenato (2009) menciona a la cultura organizacional como la mezcla de creencias, comportamientos e ideas que existen en una organización, además es la forma en que cada organización convive con su entorno y la forma particular de cómo funciona la misma. Robbins y Judge (2009), manifiestan que, la cultura organizacional es un sistema de significado compartido por los empleados y esta se diferencia del resto de organizaciones.

La cultura organizacional, también llamada cultura organizativa, es la línea base para que los miembros de la empresa sepan cómo deben actuar y comportarse para ser parte de la misma, siguiendo todas las normas y directrices que establece la organización; la cultura puede influenciar fuertemente en las personas logrando que su actitud sea diferente cuando están dentro de la organización. (Segredo, et.al., 2017)

La cultura organizacional, toma como base el trabajo en equipo, es decir se reconoce el esfuerzo de todos los miembros de la organización para el cumplimiento de los objetivos propuesto en su plan estratégico. (Martín, et.al., 2013)

2.2.2 Importancia de la Cultura Organizacional

Carro, et.al., (2017), mencionan que si una empresa desea ser sustentable, esta debe tomar en cuenta la cultura organizacional y enfocarse en establecer y difundir estrategias que vayan acorde a los valores y creencias de la organización. Es por ello que se menciona a la misión como una parte fundamental para el cumplimiento de los objetivos

empresariales ya que en esta se establece valores y comportamientos que deben seguir los empleados y de esta forma se promueve un sentido de identidad que permita comprometer a los trabajadores con la organización, para así entre todos conseguir una ventaja competitiva en el sector en el que se encuentren.

Además Calderón, et.al., (2003), mencionan que el estudio de la cultura permiten que los empleados tengan un mayor crecimiento y aprendizaje dentro de la organización, porque consideran que sus opiniones son tomadas en cuenta y así se mejora la satisfacción laboral, logrando así una mejora en la organización y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2.2.3 Diagnóstico de Cultura Organizacional

El diagnóstico de cultura, es un proceso que ayuda a los gerentes a analizar la cultura de su organización e identificar hacia donde se deben dirigir los esfuerzos de cambio, esto se puede realizar de manera general a toda la organización o por departamentos, permitiendo así un mejor desempeño organizacional. El diagnóstico de la cultura organizacional ha empezado a tomar mayor importancia debido a la necesidad de adaptar las culturas de las diferentes organizaciones a los cambios estructurales que se realizan dentro de la organización como eliminación de departamentos, reducción de personal, fusión de empresas, y a los cambios en el entorno que son externos y complejos como es la adaptación a las nuevas tecnologías, políticas, cambios socioculturales. (Cameron y Quinn, 2010)

Debido a lo mencionado anteriormente es preciso tener en cuenta que un diagnóstico de cultura cumple varias funciones dentro de la organización, uno de las principales es definir hasta cierto punto los límites de las conductas o comportamientos que tienen las personas, otra función es que los miembros se sientan identificados y orgullos de ser parte de la organización, promueve un pensamiento de trabajo en equipo y por último provee estabilidad en las relaciones entre compañeros de trabajo, manteniendo así unida a la organización. (Segredo, et.al., 2017)

A continuación se presentan algunas herramientas para el diagnóstico de cultura organizacional:

Instrumento para Evaluar la Cultura Organizacional (OCAI): Es una herramienta desarrollada por Cameron y Quinn en el año 1999, en la cual se presenta un cuestionario

conformado por 6 categorías en el cual se evalúa importantes aspectos para la organización, cada categoría tiene 4 opciones de respuesta, las mismas que sumadas darán 100 puntos, se compara la cultura actual y la cultura deseada por los empleados, de este cuestionario resultan 4 tipos de cultura: clan, jerárquica, de mercado y adhocrática. (Cameron y Quinn, 2006)

Cuestionario de la Ideología Organizacional: Esta herramienta fue elaborada por Harrison en el año 1972, el cuestionario tiene 15 preguntas con cuatro opciones de respuesta en las cuales se prioriza la respuesta más parecida a la situación de la organización, se compara la situación actual con la preferida, de este cuestionario se identifican cuatro tipos de cultura las cuales son: orientada al poder, orientada al rol, orientada a la tarea y orientada hacia las personas. (Ollarves, 2006)

Cuestionario de la Cultura Organizacional de Denison: es una herramienta desarrollada en 1972, se evalúa cuatro dimensión, mismas que son: misión, adaptabilidad, implicación y consistencia, el cuestionario tiene 60 preguntas con respuesta tipo Likert del 1 al 5 como completamente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y completamente de acuerdo, se tiene 12 subtemas conformados por 5 preguntas cada uno, con esta herramienta se diagnostica si la cultura tiene un puntaje alto, medio o bajo. (Zaderey y Bonavia 2016)

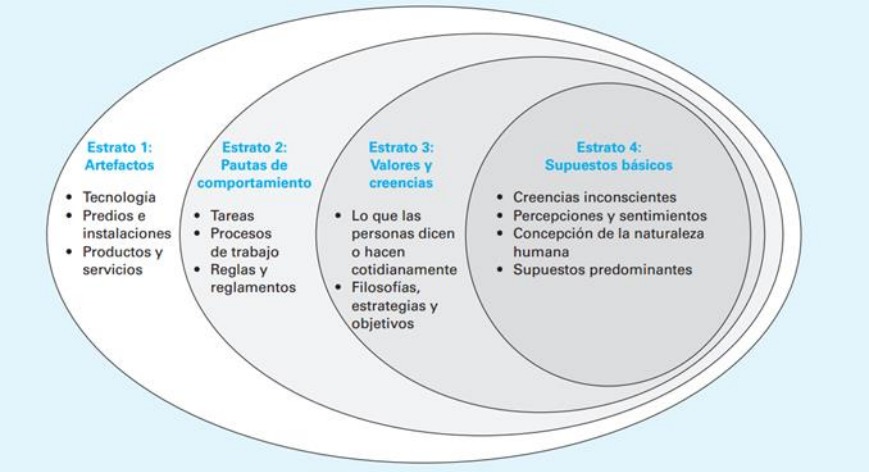
Inventario de Cultura Organizacional de Cooke y Lafferty: este cuestionario fue desarrollado en 1989, consta de 12 subdimensiones con 10 preguntas cada una, la respuesta es tipo Likert del 1 al 5; se clasifican 3 estilos de cultura, la cultura constructiva, misma que tiene cuatro subculturas como: logro, autorrealización, humanista y de afiliación, la siguiente cultura es pasivo-defensiva con las subculturas de aprobación, convencional, dependencia y evitación, la última cultura es agresivo-defensiva, con las subculturas de oposición, poder, competitiva y perfeccionista. (Zaderey y Bonavia 2016)

Para conocer la cultura organizacional se necesita estudiar los diferentes estratos, mismos que si son muy profundos, se hace muy difícil cambiar la cultura, el estrato número 1 son los artefactos, estos son cualquier elemento físico como instalaciones, tecnología, predios, productos o servicios; el estrato número 2 son las pautas de comportamiento, conformado por tareas, normas y procesos de trabajo; el estrato número 3 son los valores y creencias, es decir lo que la gente piensa y hace con respecto a una

filosofía, por último el estrato número 4 son los supuestos básicos, son sentimientos o cualquier tipo de conducta inconsciente, estos estratos permiten identificar cual es el problema y en base a esto se establecen estrategias que permitan modificar a la organización para que los empleados se sientan más identificados con la cultura organizacional. (Chiavenato, 2009, pág.126)

Figura 4

Estratos de la cultura



Nota. En la figura se presentan los cuatro tipos de estratos, mientras más profundo es el estrato, es más difícil el cambio de cultura.

Fuente: Chiavenato, 2009

2.3 Clima organizacional

El comportamiento organizacional según Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011), estudia la forma de pensar y actuar que tiene las personas dentro de su lugar de trabajo y cómo influye en las relaciones grupales, individuales y en las estructuras de la organización, todo esto con el fin de buscar una mayor eficacia laboral, esto se logra a través del estudio de temas como: estructura organizacional, motivación, poder, comunicación, trabajo en equipo, cultura, clima, liderazgo y procesos de cambio, conjuntamente Pérez y de la Garza (2007) mencionan que se puede entender cómo se desarrollan las personas con la ayuda de las diferentes habilidades y conocimientos que tienen para así lograr un buen funcionamiento y éxito en la organización. El comportamiento organizacional hace referencia a un campo de estudio e indagación del comportamiento humano en el escenario empresarial, esto se ve influenciado por factores

externos, como por los procesos internos de la toma de decisiones y operaciones realizadas en la organización, para ello es fundamental conocer su estructura y cultura organizacional. (Porras, 2014)

Frente a este contexto, Chiavenato (2009) define al clima organizacional como aquel que influye en el comportamiento de los empleados y está relacionado con la motivación de los mismos, es el conjunto de características ambientales percibida por los trabajadores. Por su parte García (2007) considera al clima organizacional como el conjunto de características de la organización y apreciaciones que tienen los empleados sobre el ambiente de trabajo, motivaciones de las personas e incentivos que ofrece la organización a los empleados, que permiten diferenciar a una organización de otra.

Otra definición es la de Segredo (2013), en donde menciona al clima organizacional como aquel ambiente donde se puede observar el desempeño de una persona en base a las facilidades o dificultades que existen en la organización y que estas influyen en la estructura, procesos de trabajo y el cumplimiento o incumpliendo de los objetivos organizacionales. Por ultimo Álvarez (1992), citado por Cardona y Zambrano (2014, p. 185-186), se refiere al clima organizacional como un conjunto de reglas, valores y pensamientos que tiene los empleados hacia su empresa.

Por lo tanto se puede decir que el clima organizacional es diferente en cada empresa o institución y hace referencia a aquellos sentimientos y percepciones que tienen los empleados sobre cómo funciona y se trabaja en la organización, logrando así una mejora continua que permita a las organizaciones ser más eficientes y competitivas.

2.3.1 Importancia del Clima Organizacional

El clima organizacional es vital en la toma de decisiones de una organizacional ya que permite que los empleados tengan una vida productiva y agradable dentro del lugar de trabajo, garantizando así la satisfacción del cliente interno como externo, también sirve para identificar las apreciaciones sobre la organización y resolver problemas o conflictos laborales que son una realidad en las organizaciones, de esta forma se establecen procedimientos que permiten una mejor calidad de vida laboral, mayor desenvolvimiento y competitividad de las instituciones. (García, 2007)

Adicionalmente como menciona Pedraza (2018) la gerencia debe estar siempre interesada en el bienestar de sus empleados debido a que el clima organizacional tiene un

impacto en la satisfacción de los empleados tanto intrínseca como extrínseca, por ello recomienda establecer políticas que mejoren aspectos como el apoyo, afecto e identidad en las organizaciones. (p. 99)

Por último, Quispe, et.al., (2017) en su estudio, mencionan que las instituciones educativas se rigen a diferentes reglamentos por parte del Ministerio de Educación, dichos reglamentos en años anteriores han provocado un clima laboral poco agradable en donde los docentes se mantenían al margen para evitar sanciones y existía malas o nulas relaciones entre compañeros, con el estudio de clima organizacional se observó que las nuevas reformas a este reglamento garantiza un mejor clima laboral y que existe un relación entre clima, motivación y satisfacción del personal en la institución evaluada, en los factores de: compromiso, difusión y comunicación interna de normas y leyes, entre otros. (p. 29)

2.3.2 Dimensiones del Clima Organizacional

Las dimensiones permiten analizar ciertos aspectos de la organización y según Brunet (1987), citado por García (2009), la mayor parte de las dimensiones analizadas en los cuestionarios de clima organizacional determinan: el nivel de autonomía individual, el grado de estructura y obligaciones que existen en la organización, las recompensas y consideraciones que reciben los empleados, el agradecimiento y apoyo por parte de los superiores. (p.49)

Las dimensiones de clima según Wong (2018) basándose en el clima organizacional de Litwin y Stringer son las siguientes:

Estructura: Todo lo referente a las reglas, procedimientos y niveles jerárquicos dentro de una organización.

Responsabilidad: También llamado “empowerment”. Esta dimensión se refiere al nivel de autonomía que tienen los trabajadores para la realización de sus labores.

Recompensa: Consiste en la percepción que tienen los colaboradores sobre la recompensa que reciben en base al esfuerzo realizado (no necesariamente monetarios).

Riesgo: Este aspecto se enfoca en el control de los trabajadores sobre el proceso de producción, sean bienes o servicios, y de los riesgos asumidos para la consecución de los objetivos propuestos

Calor: El respeto, la colaboración y el buen trato son aspectos determinantes en la medida que influyen en la productividad y en la generación de un buen ambiente de trabajo.

Cooperación: Apoyo oportuno y la existencia de un sentimiento de equipo que contribuya al logro de objetivos grupales

Estándares de Desempeño: Percepción de los trabajadores sobre los parámetros establecidos por la empresa. Siempre que las exigencias sean razonables, los colaboradores percibirán que existe justicia y equidad.

Conflicto: La opinión generalizada que tienen los trabajadores sobre el manejo de conflictos dentro de la empresa dependerá como los altos mandos enfrenten los problemas y discrepancias

Identidad: Es el sentimiento de pertenencia hacia la organización. Indica qué tan involucrados están los colaboradores con los objetivos de la empresa y qué tan orgullosos se sienten de formar parte de ésta.

Por otro lado, Mendoza, et.al., (2012) mencionan a Bowers y Taylor quienes estudian cinco dimensiones las cuales son:

Apertura a los Cambios Tecnológicos: es cómo la alta gerencia incorpora y se adapta a las nuevas tecnologías y equipos para facilitar el trabajo del personal y mantenerse en una innovación constante.

Recursos Humanos: Esta dimensión se enfoca en cuánta tanta atención presta la gerencia al bienestar de los empleados, como el crecimiento personal, identidad, valores, etc.

Comunicación: Qué tan bien definidos están los canales de comunicaciones dentro de la organización y que tanta importancia se da a las opiniones y quejas del personal.

Motivación: Implica el cuidado de las necesidades físicas, emocionales y mentales que permiten a los empleados tener un mejor desempeño laboral.

Toma de decisiones: Cómo la gerencia utiliza la información para la toma de decisiones y que tan involucrados están los empleados en este proceso, se aborda temas como la delegación de poder, la planificación estratégica y resolución de conflictos.

Rensis Likert citado por Brunet (2004), estudia ocho dimensiones que se explican a continuación:

Métodos de mando: Cómo los directivos utilizan el liderazgo para llegar a los colaboradores.

Fuerzas de motivación: Qué procedimientos o acciones realiza los directivos para motivar a sus empleados.

Procesos de comunicación: Tipos y canales de comunicación existentes en la organización.

Influencia: Interacción entre los superiores y subordinados para establecer los objetivos de la organización.

Toma de decisiones: Pertinencia de la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

Planificación: Cómo se establecen los objetivos y las directrices.

Control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: La planeación así como la formación deseada.

Por lo tanto se puede decir que, las dimensiones de clima organizacional se adecuan a las necesidades de la organización y permiten evaluar los aspectos más importantes y necesarios para mantener un clima organizacional adecuado que garantice la motivación y satisfacción laboral.

2.3.3 Herramientas para medir el Clima Organizacional

Las herramientas para el diagnóstico de clima, proveen de información importante para las organizaciones, es un cuestionario o test en el que se determinan las variables o aspectos más relevantes que interesan ser estudiadas en la medición de clima organizacional para un determinado grupo de personas, de esta forma se evita estudiar aspectos o dimensiones que no son relevantes o de poco interés para la organización. (García, 2007)

A continuación se presentan algunas herramientas para el diagnóstico de clima organizacional:

Cuestionario de Litwin y Stringer: Estos autores desarrollaron un cuestionario en 1968 basándose en la teoría de motivación de McClelland en el que se identifican las percepciones y comportamientos de las personas de una organización, el cuestionario tiene 53 preguntas con opción de respuesta desde muy de acuerdo a muy en desacuerdo, se estudian las siguientes nueve dimensiones: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo, calidez, estándares, conflicto e identidad. (García, 2009, p. 50)

Cuestionario de Rensis Likert- Perfil Organizacional: Este cuestionario se desarrolló en 1967, está conformado por 51 preguntas y propone estudiar ocho dimensiones del clima organizacional que influyen en el comportamiento de los miembros de una organización, las dimensione son: los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. (García, 2009, p. 51)

Modelo de medición de John Sudarsky- Test de Clima organizacional (TECLA): Este cuestionario se desarrolló en Colombia en 1977 y está basado en la teoría de motivación de McClelland y Atkinson, se incluyen 90 preguntas con opción de falso o verdadero, se toma en cuenta las variables afiliación, poder y logro, además las dimensiones de clima organizacional de Litwin y Stringer como: conformidad, responsabilidad, normas, recompensa, claridad institucional, espíritu de grupo, seguridad y salario. (García, 2009, p. 51)

Cuestionario de Clima Organizacional de Bowers y Taylor: Los autores desarrollaron esta herramienta en 1970, está conformada por 5 dimensiones las cuales son: apertura a cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones; el cuestionario tiene 30 preguntas con escala tipo likert y está enfocado a los avances tecnológicos dentro de la organización y como en la satisfacción del personal. (Mendoza, Angulo y Gómez, 2012)

Luego de aplicar una herramienta para el diagnóstico de clima organizacional, en el cual se evalúa de manera separada cada dimensión del clima y se identifican los aspectos que deben ser mejorados por la organización, con ayuda de los resultado es necesario elaborar un plan de mejora que permita establecer las acciones necesarias para que exista un cambio organizacional y se obtenga un clima de trabajo adecuado. (Pérez de Maldonado, Maldonado y Bustamante, 2006)

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

En el siguiente capítulo, se presenta la aplicación del diagnóstico de clima organizacional a la Unidad Educativa Salesiana "María Auxiliadora", como primer punto se determina la herramienta de clima aplicada a la Institución, esta fue el Cuestionario de Clima Organizacional de Bowers y Taylor, se determina la población a la que fue aplicada el cuestionario, la metodología, cómo se tabula y analiza los resultados, para posterior a ello presentar los resultados obtenidos del diagnóstico de clima organizacional, con estos resultados se determina si la organización se encuentra con un clima alto, medio o bajo, y en base a ello se procede a elaborar un plan de acción que permita tomar las medidas necesarias para fortalecer y mantener un clima organizacional adecuado, logrando así la mejora continua de la Institución y la ayuda necesaria a los directivos en el proceso de la toma de decisiones.

3.1 Herramienta de Clima organizacional aplicada a la Institución

Para el diagnóstico de clima organizacional de la Unidad Educativa Salesiana "María Auxiliadora" se propone un enfoque cuantitativo mediante la aplicación del Cuestionario de Clima Organizacional de Bowers y Taylor. Esta herramienta fue revisada y aprobada por la Rectora de la Institución, Sor Bertha Pulla; este cuestionario fue elegido debido a que sus dimensiones van acorde con las necesidades de la Institución y con la realidad actual, una vez obtenidos los resultados se procederá al análisis global para la propuesta de un plan de acción.

Por lo tanto, se aplicó el cuestionario que presentan Mendoza, et.al., (2012), desarrollado por Bowers y Taylor, mismo que está conformado por 30 preguntas, distribuidas en 5 dimensiones, las cuales que se detallan a continuación (Reyes, 2009):

Apertura a los cambios tecnológicos: esta dimensión trata sobre cómo los directivos de la organización incorporan el uso de nuevas tecnologías y equipos. Las preguntas de esta dimensión van desde la 1 a la 4.

Toma de decisiones: esta dimensión se enfoca en qué tan disponible esta la información y cómo se utiliza esta información para tomar las decisiones, además que tanta participación tiene los empleados en el proceso. Las preguntas de esta dimensión van desde la 5 a la 11.

Motivación: esta dimensión se enfoca en el cuidado que tienen los directivos para estimular a los colaboradores a un mejor desempeño laboral. Las preguntas de esta dimensión van desde la 12 a la 15.

Comunicación: Esta dimensión se enfoca en qué tan fácil es que los empleados sean escuchados por los directivos. Las preguntas de esta dimensión van desde la 16 a la 19.

Recursos humanos: esta dimensión se enfoca en la atención y preocupación por el bienestar de los colaboradores. Las preguntas de esta dimensión van desde la 20 a la 28.

Las preguntas tienen opciones de respuesta tipo likert (Con opciones de respuesta: Siempre, Casi Siempre, A Veces, Casi Nunca, Nunca). El tiempo aproximado para responder el cuestionario fue de 20 minutos por persona. Anexo 1

Para su aplicación en la Institución, se tomaron 28 de las 30 preguntas, se obviaron la pregunta 12 y la pregunta 28, el criterio de la exclusión fue la no adaptación de estas con la Institución, evitando así posibles sesgos en los resultados.

3.2 Población

Para la aplicación del cuestionario se contó con la participación de toda la población de la Unidad Educativa Salesiana “María Auxiliadora”, conformada por docentes, administrativos, directivos y personal de apoyo, dando un total de 85 colaboradores.

3.3 Metodología de aplicación del cuestionario

Para la aplicación de la herramienta primero se tuvo un acercamiento con las autoridades de la Unidad Educativa Salesiana “María Auxiliadora”, quienes eligieron el cuestionario que más se adapta a la cultura y necesidades de la institución, después se presentó un oficio de aceptación del cuestionario dirigido a la Rectora. Anexo 2. Posteriormente, se convocó a todo el personal de la Institución a una reunión por zoom debido a que la mayoría del personal se mantenía en teletrabajo, se les brindo información sobre el clima organizacional y cómo se llevaría a cabo la aplicación del cuestionario. El personal docente, administrativo y directivos realizaron las encuestas a través de la plataforma Google Forms, en la cual se les dio un periodo de cinco días para responder; para el personal de apoyo se aplicaron las encuestas físicas en la Institución, esto debido

a que se encontraban trabajando de manera presencial y se les podía guiar durante el proceso del llenado de la encuesta en caso de no entender alguna pregunta, este grupo tuvo 20 minutos para responder el cuestionario.

3.4 Tabulación y análisis de datos

Para la tabulación se tiene que las opciones de respuesta son: cuando es "Siempre", se valora con 4, "Casi Siempre" tiene una valoración de 3, "A Veces" vale 2, "Casi Nunca" vale 1 y "Nunca" vale 0. Posteriormente se suma las respuestas del grupo de preguntas que pertenecen a cada dimensión y esto se lo hace por encuesta, al final se saca la media de las 85 encuestas por dimensión, teniendo así una media para la dimensión apertura a los cambios tecnológicos, toma de decisiones, motivación, comunicación y recursos humanos; por otro lado para sacar el resultado global clima organizacional, se suman las respuestas de las 28 preguntas por encuesta y se saca la media de las 85 encuestas, es así como con la media se verifica en qué nivel de clima se encuentra la organización tanto por dimensión como en el global basándose en la escala de evaluación que se presenta más adelante.

3.4.1 Resultados de los datos biográficos de los encuestados

Tabla 1

Rango de edades de los colaboradores de la Unidad Educativa Salesiana "María Auxiliadora"

Rango de Edades	Frecuencia	Porcentaje
25-35	35	41%
36-45	24	28%
46-50	14	16%
51-55	6	7%
56-60	4	5%
61-65	2	2%
Total	85	100%

En la tabla se puede observar que el rango de edad predominante en la Unidad Educativa Salesiana "María Auxiliadora" es de 25 a 35 años con un porcentaje del 41%, seguido de las edades de 36 a 45 años con un 28%, después con un 17% las edades de 46 a 50 años, luego con un 7% que corresponde a los 51 a 55 años, le sigue con un 5% de 56 a 60 años, y por último con un porcentaje bajo del 2% los colaboradores tienen de 61 a 65 años.

Tabla 2

Cargo de los colaboradores encuestados

Cargo	Total	%
Docentes	63	74%
Administrativos	11	13%
Directivos	2	2%
Personal de Apoy	9	11%
Total	85	100%

En la tabla 2 se observa que el 74% de los colaboradores de la Institución son docentes, es decir 63 personas, luego los administrativos corresponden al 13% con 11 personas, el personal está conformado por 9 personas que representan el 11% y por último los directivos con el 2% perteneciente a 2 personas.

Tabla 3

Sexo de los colaboradores de la Unidad Educativa Salesiana "María Auxiliadora"

Femenino	Masculino	Total
68	17	85
80%	20%	100%

La Unidad Educativa Salesiana "María Auxiliadora" está conformada en su mayoría por personal femenino, mismas que representan el 80% o 68 mujeres y un 20 % de personal masculino, con 17 hombres, en total en la Institución existen 85 colaboradores.

3.4.2 Resultados de la herramienta de diagnóstico de clima organizacional de Bowers y Taylor para la Unidad Educativa Salesiana "María Auxiliadora"

Para la escala de evaluación de clima se tomó en cuenta el principio de la escala de los autores Manrique y Olertegui (2019); se adaptó la escala para 28 preguntas debido a los criterios de exclusión, por lo tanto se eliminó una pregunta de la dimensión toma de decisiones y otra pregunta de la dimensión recursos humanos. Esta escala muestra el nivel de clima organizacional tomando en cuenta la media por dimensión y por clima total, dependiendo del rango en el que se encuentre la media, el clima organizacional puede ser alto, medio o bajo y en base a esto se tomará la decisión de elaborar un plan de mejora o reforzamiento.

Tabla 4

Escala de Evaluación de Clima Organizacional

	Rango de la Media para un nivel bajo de clima	Rango de la Media para un nivel medio de clima	Rango de la Media para un nivel alto de clima
Apertura a los cambios tecnológicos	0-5	6-11	12-16
Toma decisiones	0-9	10-20	21-28
Motivación	0-5	6-11	12-16
Comunicación	0-5	6-11	12-16
Recursos Humanos	0-12	13-25	26-36
Total Clima	**0-36**	**37-74**	**75-112**

Fuente: Manrique y Olertegui, 2019

A continuación se presentan los resultados del diagnóstico de clima organizacional.

Tabla 5

Resultados del diagnóstico de clima organizacional

	Apertura a los cambios Tecnológicos	Toma decisiones	Motivación	Comunicación	Recursos Humanos	Clima Total
Media	12,69	22,34	12,85	12,81	29,65	**90,34**
Nivel de Clima Organizacional	**Alto**	**Alto**	**Alto**	**Alto**	**Alto**	**Alto**

Los resultados obtenidos en la tabla 5 muestran que la media de la dimensión apertura a los cambios tecnológicos es de 12,69 por lo que revisando la escala de evaluación para medir el nivel de clima organizacional, esta dimensión está dentro del rango de la media de un nivel alto de clima, por lo tanto 59 encuestas tenían un clima alto, 25 un clima medio y 1 encuesta un nivel bajo de clima organizacional.

Con respecto a la dimensión toma de decisiones, se tiene una media de 22,34, esta dimensión está dentro del rango de la media de un nivel alto de clima, tomando en cuenta las encuestas realizadas, 62 encuestas tenían un clima alto, 22 un clima medio y 1 encuesta un nivel bajo de clima organizacional.

La dimensión motivación tiene una media de 12,85, es así como esta dimensión está dentro del rango de clima alto, en base a las encuestas realizadas, 67 encuestas tenían un clima alto, 16 un clima medio y 2 encuestas un nivel bajo de clima organizacional.

La dimensión comunicación, tiene una media de 12,81, basándose en la escala de evaluación del nivel de clima, esta dimensión tiene un clima organizacional alto, tomando en cuenta el total de encuestas, 66 tenían un clima alto, 16 un clima medio y 3 encuestas un nivel bajo de clima organizacional.

La última dimensión a analizar es recursos humanos, tiene una media de 29,65, lo que significa que está dentro de un rango alto de clima organizacional, basándose en las encuestas, 69 encuestas tenían un clima alto, 15 un clima medio y 1 encuesta un nivel bajo de clima organizacional.

En los resultados globales del clima organizacional de la Unidad Educativa Salesiana "María Auxiliadora", se suman todas las respuestas del cuestionario, tomando en cuenta las dimensiones de apertura a los cambios tecnológicos, toma de decisiones, motivación, comunicación y recursos humanos, para posterior a ello sacar una media de las 85 encuestas, es así como en base a la escala de evaluación del nivel de clima organizacional, se observa que el 90,34 se encuentra dentro del rango de la media para un nivel de clima organizacional alto; es así como 78 encuestas tiene un clima alto, 6 un clima medio y 1 encuesta un clima bajo.

3.4.3 Resultados de cada dimensión por pregunta

Para cada dimensión se sacó un promedio por pregunta de las 85 encuestas, obteniendo así los siguientes resultados por pregunta:

Tabla 6

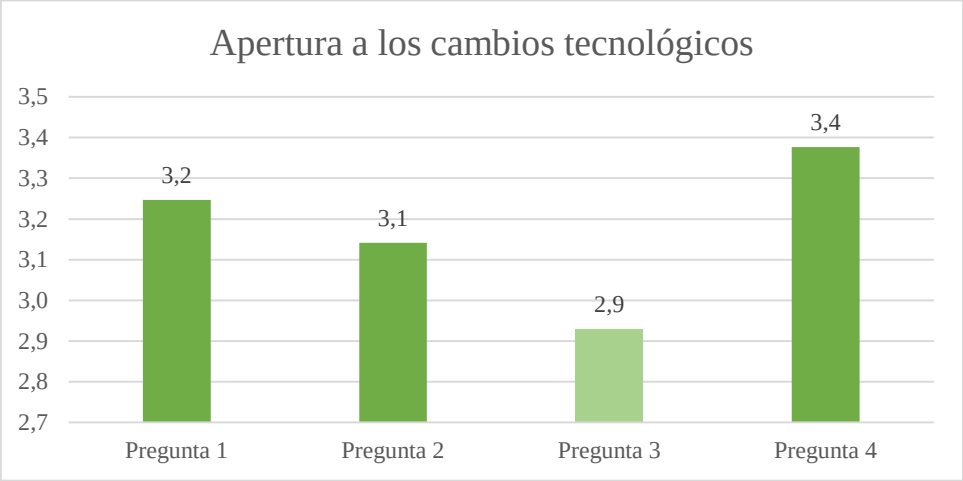
Preguntas dimensión apertura a los cambios tecnológicos

1	¿Considera que la Unidad Educativa dispone de la plataforma tecnológica necesaria para satisfacer los servicios requeridos por los usuarios?
2	¿Cree que la Unidad Educativa cuenta con un proceso de gestión de los recursos tecnológicos que le permite renovar en forma proactiva las potencialidades de su capital humano?
3	¿Considera que la Unidad Educativa interactúa con instituciones para lograr un asesoramiento tecnológico en distintos ámbitos?

4	¿Cree que en la Unidad Educativa se considera al personal como elemento responsable de la innovación de procesos (La innovación es un proceso de cambio que incluye nuevas tecnologías, métodos y formas de hacer las cosas), dentro de un contexto de mejoramiento continuo?

Figura 5

Resultados por pregunta de la dimensión apertura a los cambios tecnológicos



Como se puede observar en la figura, la pregunta 3: ¿Considera que la Unidad Educativa interactúa con instituciones para lograr un asesoramiento tecnológico en distintos ámbitos? es la más baja con un promedio de 2,9 y la pregunta con mayor puntaje es la número 4: ¿Cree que en la Unidad Educativa se considera al personal como elemento responsable de la innovación de procesos (La innovación es un proceso de cambio que incluye nuevas tecnologías, métodos y formas de hacer las cosas), dentro de un contexto de mejoramiento continuo? con un promedio de 3,4 sobre 4.

Tabla 7

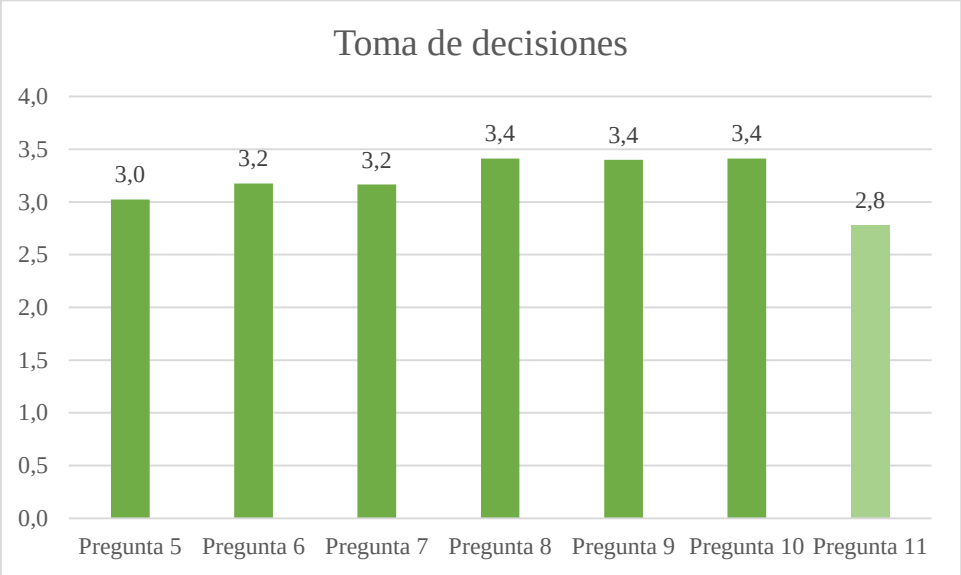
Preguntas dimensión toma de decisiones

5	¿Considera que los directivos de la Institución propician un clima organizacional que estimula la participación creativa del personal en el proceso de toma de decisiones?
6	¿Cree que los directivos de la Institución realizan su gestión delegando poder y autonomía a cada funcionario según le corresponda?
7	¿Considera que la Planificación Estratégica de la Unidad Educativa le permite mantenerse centrado en sus máximas prioridades (deseos y ambiciones en el ámbito profesional)?
8	¿Cree que sus valores más preciados influyen en las decisiones relacionadas con su misión personal?
9	¿Considera que cuenta con la capacidad para liderar equipos de trabajo, controlando factores emocionales?

10	¿Considera que existe una conexión entre su misión personal y la misión de la Institución?
11	¿Considera que, en la Institución, la gestión del Talento Humano se basa en la interactuación con los funcionarios y en su bienestar?

Figura 6

Resultados por pregunta de la dimensión toma de decisiones



Como se puede observar en la figura, la pregunta 11: ¿Considera que, en la Institución, la gestión del Talento Humano se basa en la interactuación con los funcionarios y en su bienestar? es la más baja con un promedio de 2,8 y las preguntas con mayor puntaje son la número 8: ¿Cree que sus valores más preciados influyen en las decisiones relacionadas con su misión personal?, 9: ¿Considera que cuenta con la capacidad para liderar equipos de trabajo, controlando factores emocionales? y 10: ¿Considera que existe una conexión entre su misión personal y la misión de la Institución? con un promedio de 3,4 sobre 4.

Tabla 8

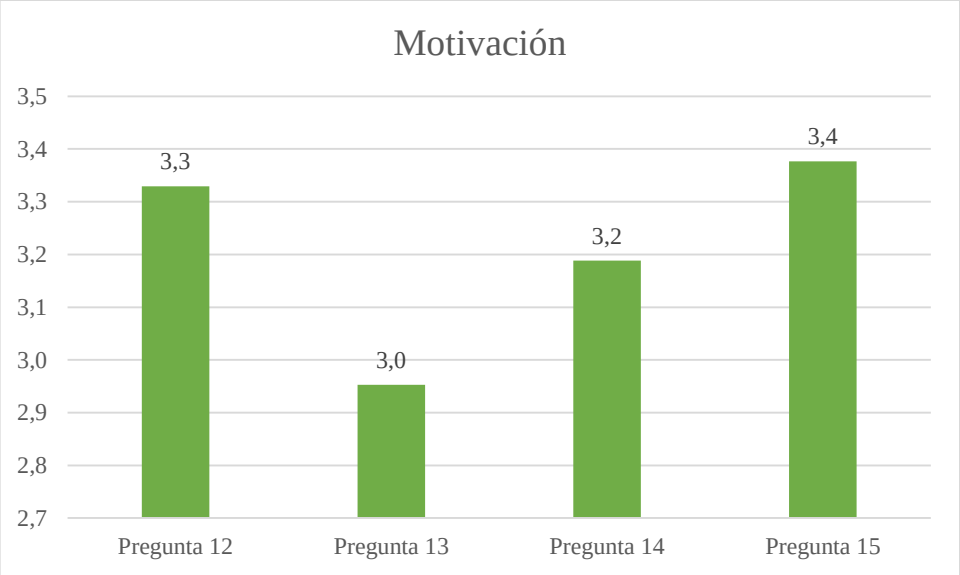
Preguntas dimensión motivación

12	¿Considera que las autoridades de la Institución se interesan en brindar seguridad y bienestar físico a sus funcionarios?
13	¿Considera que las autoridades de la Unidad Educativa se interesan en determinar las prioridades motivacionales del personal con base a su autoestima para mejorar su desenvolvimiento en la Institución?

14	¿Considera que en la Institución se propicia el desarrollo profesional de las personas, trabajando en los valores organizacionales?
15	¿Considera que la Institución cuenta con un personal con alta autoestima para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la misma?

Figura 7

Resultados por pregunta de la dimensión motivación



Como se puede observar en la figura, la pregunta 13: ¿Considera que las autoridades de la Unidad Educativa se interesan en determinar las prioridades motivacionales del personal con base a su autoestima para mejorar su desenvolvimiento en la Institución? es la más baja con un promedio de 3 y la pregunta con mayor puntaje es la número 15: ¿Considera que la Institución cuenta con un personal con alta autoestima para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la misma? con un promedio de 3,4 sobre 4.

Tabla 9

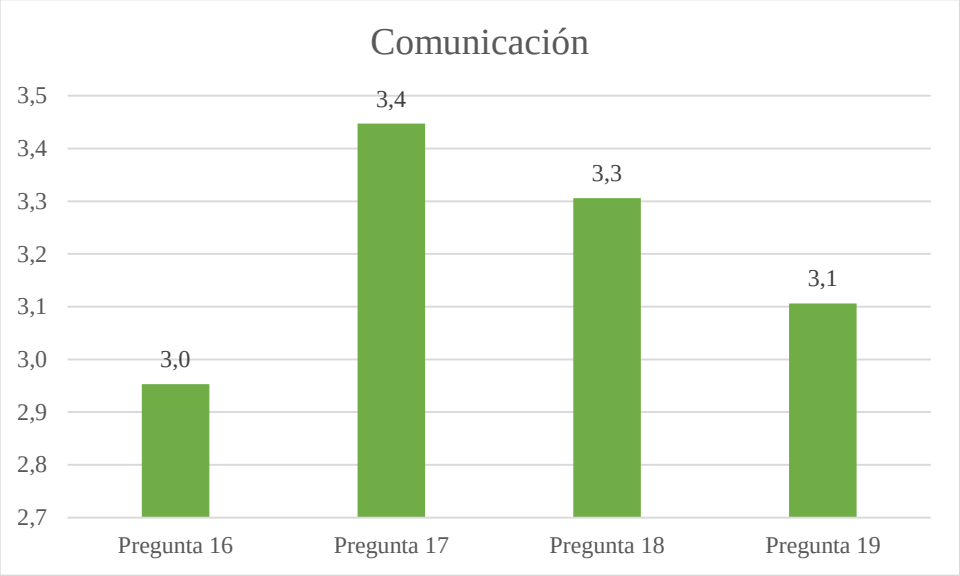
Preguntas dimensión comunicación

16	¿Considera que en la Institución el proceso de comunicación está basado en la comprensión mutua?
17	¿Considera que las autoridades de la Unidad Educativa se apoyan en las Tecnologías de la Información para garantizar una comunicación efectiva?
18	¿Considera que a través de las Tecnologías de la Información las autoridades controlan y dan seguimiento a la buena calidad de la comunicación dentro de la Institución?

19	¿Considera que las autoridades de la Unidad Educativa propician el desarrollo de la sinergia creativa (Sinergia Creativa: Unión de la energía de las personas aprovechando las cualidades de los mismos para lograr un objetivo) como elemento impulsor de una comunicación efectiva?

Figura 8

Resultados por pregunta de la dimensión comunicación



Como se puede observar en la figura, la pregunta 16: ¿Considera que en la Institución el proceso de comunicación está basado en la comprensión mutua? es la más baja con un promedio de 3 y la pregunta con mayor puntaje es la número 17: ¿Considera que las autoridades de la Unidad Educativa se apoyan en las Tecnologías de la Información para garantizar una comunicación efectiva? con un promedio de 3,4 sobre 4.

Tabla 10

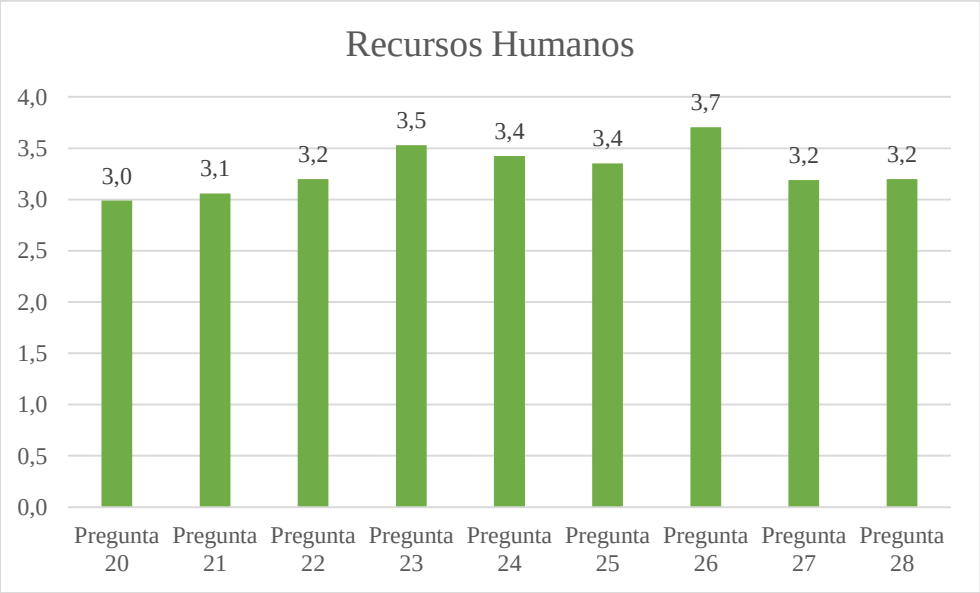
Preguntas dimensión recursos humanos

20	¿Considera que las autoridades de la Institución se interesan en el análisis de la calidad interna de sus funcionarios (Endocalidad: Capacidad de sus miembros para crear y conservar un estado de tranquilidad y disposición positiva)?
21	¿Considera que las autoridades de la Institución impulsan el bienestar integral de sus trabajadores para obtener una ventaja productiva en forma de una fuerza laboral comprometida y motivada?
22	¿Cree que las autoridades de la Institución alientan a su personal a encontrar un sentido de realización a través de su trabajo, realizando aportes significativos a la sociedad?

23	¿Cree que los trabajadores de la Institución se sienten más realizados como personas al compartir sus valores espirituales?
24	¿Siente que en la Institución el camino hacia el éxito está basado en las mejoras continuas dentro de un clima organizacional de confianza?
25	¿Cree que el clima organizacional de la Institución, promueve el espíritu de trabajo en equipo como herramienta de integración para orientar los esfuerzos de cada trabajador al logro de los objetivos estratégicos?
26	¿Considera que al desarrollar potencialidades humanas, puede lograr una excelente relación consigo mismo-a y con los demás?
27	¿Considera que las autoridades de la Institución generan factores de evaluación del desempeño basados en la innovación personal (la innovación personal transforma a las personas y les permite mejorar sus capacidades para enfrentarse a un mundo de constante cambio)?
28	¿Considera que las autoridades de la Institución gestionan la motivación de adentro hacia afuera (Endocalidad) promoviendo la calidad de vida?

Figura 9

Resultados por pregunta de la dimensión recursos humanos



Como se puede observar en la figura, la pregunta 20: ¿Considera que las autoridades de la Institución se interesan en el análisis de la calidad interna de sus funcionarios (Endocalidad: Capacidad de sus miembros para crear y conservar un estado de tranquilidad y disposición positiva)? es la más baja con un promedio de 3 y la pregunta con mayor puntaje es la número 26: ¿Considera que al desarrollar potencialidades humanas, puede lograr una excelente relación consigo mismo-a y con los demás? con un promedio de 3,7 sobre 4.

3.5 Plan de acción

A continuación se presenta el análisis para la propuesta del plan de acción de la Unidad Educativa Salesiana "María Auxiliadora", para esto se presenta la siguiente tabla en donde se analiza el puntaje obtenido por dimensión y se compara con los rangos de la media para cada nivel de clima; en las dimensiones apertura a los cambios tecnológicos, motivación y comunicación, si la media está entre 0 y 5 se tiene un nivel de clima bajo por lo que se propone un plan de mejora, si la media está entre 6 y 11 es un clima medio y se propone un plan de mejora, por ultimo si la media está entre 12 y 16, se tiene un clima alto y se propone un plan de reforzamiento de clima; en la dimensión toma de decisiones, si la media se encuentra entre 0 y 9 se tiene un nivel de clima bajo por lo que se propone un plan de mejora, si la media está entre 10 y 20 es un clima medio y se propone un plan de mejora, por ultimo si la media está entre 21 y 28, se tiene un clima alto y se propone un plan de reforzamiento de clima; en la dimensión recursos humanos, si la media se encuentra entre 0 y 12 se tiene un nivel de clima bajo por lo que se propone un plan de mejora, si la media está entre 13 y 25 se tiene un nivel de clima medio y se propone un plan de mejora, por ultimo si la media está entre 21 y 28, se tiene un nivel clima alto y se propone un plan de reforzamiento de clima organizacional.

Tabla 11

Propuesta para plan de acción

Propuesta para plan de acción		**Plan de mejora**	**Plan de mejora**	**Plan de reforzamiento**
	Puntaje obtenido	**Rango de la Media para un nivel bajo de clima**	**Rango de la Media para un nivel medio de clima**	**Rango de la Media para un nivel alto de clima**
Apertura a los cambios tecnológicos	**12,69**	0-5	6-11	**12-16**
Toma decisiones	**22,34**	0-9	10-20	**21-28**
Motivación	**12,85**	0-5	6-11	**12-16**
Comunicación	**12,81**	0-5	6-11	**12-16**
Recursos Humanos	**29,65**	0-12	13-25	**26-36**

Los resultados obtenidos en la tabla 11 evidencian que todas las dimensiones tienen un nivel alto, por lo tanto, se propone un plan de reforzamiento en aquellas preguntas que tiene puntajes bajos para todas las cinco dimensiones; apertura a los

cambios tecnológicos tiene un puntaje de la media de 12,69, la dimensión toma de decisiones tiene un puntaje de la media de 22,34, la dimensión motivación tiene un puntaje de 12,85, la dimensión comunicación tiene un puntaje de 12,81 y por último la dimensión recursos humanos tiene un puntaje de la media de 29,65.

Tabla 12

Propuesta de plan de acción para la dimensión apertura a los cambios tecnológicos

PLAN DE REFORZAMIENTO PARA LA UNIDAD EDUCATIVA SALESIANA "MARÍA AXULIADORA"						
DIMENSIÓN Y CONCEPTO	**PREGUNTA**	**OBJETIVO**	**ACTIVIDAD (ES)**	**PLAZO DE EJECUCIÓN**	**RESPONSABLES**	**MEDIO DE VERIFICACIÓN**
Apertura a los cambios tecnológicos. Cómo los directivos incorporan y se adaptan a las nuevas tecnologías y equipos para facilitar el trabajo del personal y mantenerse en una innovación constante.	**P.3** ¿Considera que la Unidad Educativa interactúa con instituciones para lograr un asesoramiento tecnológico en distintos ámbitos?	Potenciar e integrar al personal en el uso de nuevos recursos tecnológicos.	Establecer y/o fortalecer alianzas con instituciones que permitan capacitar al personal en temas relacionados con los recursos tecnológicos.	1 mes	Jefe de talento humano. Directivos. Jefe de Sistemas.	Siguiente diagnóstico de clima laboral. Evaluación de desempeño.

Tabla 13

Propuesta de plan de acción para la dimensión toma de decisiones

PLAN DE REFORZAMIENTO PARA LA UNIDAD EDUCATIVA SALESIANA "MARÍA AXULIADORA"						
DIMENSIÓN Y CONCEPTO	**PREGUNTA**	**OBJETIVO**	**ACTIVIDAD (ES)**	**PLAZO DE EJECUCIÓN**	**RESPONSABLES**	**MEDIO DE VERIFICACIÓN**
Toma de decisiones Cómo los directivos utilizan la información para la toma de decisiones y que tan involucrados están los empleados en este proceso.	**P.11** ¿Considera que, en la Institución, la gestión del Talento Humano se basa en la interactuación con los funcionarios y en su bienestar?	Mejorar y promover la participación de los colaboradores dentro de la institución en el proceso de la toma de decisiones.	Ejecutar y/o fortalecer los talleres sobre técnicas para la toma de decisiones para empleados y directivos facilitando la interacción entre ellos.	1 mes	Directivos. Jefe de talento humano.	Evaluación de desempeño. Siguiente diagnóstico de clima laboral.

Tabla 14

Propuesta de plan de acción para la dimensión motivación

PLAN DE REFORZAMIENTO PARA LA UNIDAD EDUCATIVA SALESIANA "MARÍA AXULIADORA"						
DIMENSIÓN Y CONCEPTO	**PREGUNTA**	**OBJETIVO**	**ACTIVIDAD (ES)**	**PLAZO DE EJECUCIÓN**	**RESPONSABLES**	**MEDIO DE VERIFICACIÓN**
Motivación Implica el cuidado de las necesidades físicas, emocionales y mentales que permiten a los empleados tener un mejor desempeño laboral.	**P.12** ¿Considera que las autoridades de la Institución se interesan en brindar seguridad y bienestar físico a sus funcionarios?	Potenciar las necesidades emocionales y mentales del personal, garantizando el cumplimiento de objetivos organizacionales	Ejecutar y/o fortalecer un plan planes de seguridad e higiene en el trabajo.	1 mes	Directivos. Jefe de talento humano.	Evaluación de desempeño. Siguiente diagnóstico de clima laboral.
	P.13 ¿Considera que las autoridades de la Unidad Educativa se interesan en determinar las prioridades motivacionales del personal con base a su autoestima para mejorar su desenvolvimiento en la Institución? **P.15** ¿Considera que la Institución cuenta con un personal con alta autoestima para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la misma? **P.14** ¿Considera que en la Institución se propicia el desarrollo profesional de las personas, trabajando en los valores organizacionales?		Implementar y/o fortalecer talleres vivenciales donde se traten temas como autoestima, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación.	1 mes	Directivos. Jefe de talento humano.	Evaluación de desempeño. Siguiente diagnóstico de clima laboral.

Tabla 15

Propuesta de plan de acción para la dimensión comunicación

PLAN DE REFORZAMIENTO PARA LA UNIDAD EDUCATIVA SALESIANA "MARÍA AXULIADORA"						
DIMENSIÓN Y CONCEPTO	**PREGUNTA**	**OBJETIVO**	**ACTIVIDAD (ES)**	**PLAZO DE EJECUCIÓN**	**RESPONSABLES**	**MEDIO DE VERIFICACIÓN**
Comunicación Que tan bien definidos están los canales de comunicaciones dentro de la organización y que tanta importancia se da a las opiniones y quejas del personal	**P.16** ¿Considera que en la Institución el proceso de comunicación está basado en la comprensión mutua? **P.19** ¿Considera que las autoridades de la Unidad Educativa propician el desarrollo de la sinergia creativa (Sinergia Creativa: Unión de la energía de las personas aprovechando las cualidades de los mismos para lograr un objetivo) como elemento impulsor de una comunicación efectiva?	Mejorar la comunicación dentro de la organización.	Realizar y/o fortalecer talleres de comunicación asertiva y escucha empática para todo el personal.	1 mes	Directivos. Jefe de talento humano.	Siguiente diagnóstico de clima laboral. Evaluación de satisfacción de los empleados.
	P.17 ¿Considera que las autoridades de la Unidad Educativa se apoyan en las Tecnologías de la		Elaborar y/o fortalecer un plan de sistemas de información como el uso de redes sociales, zoom, google workspace y	6 meses	Directivos. Jefe de talento humano. Jefe de Sistemas.	Siguiente diagnóstico de clima laboral. Evaluación de desempeño.

	Información para garantizar una comunicación efectiva? **P.18** ¿Considera que a través de las Tecnologías de la Información las autoridades controlan y dan seguimiento a la buena calidad de la comunicación dentro de la Institución?		slack, entre departamentos para mantener una buena comunicación y obtener la retroalimentación necesaria. Estas aplicaciones ofrecen reportes e indicadores de gestión para controlar y dar un seguimiento a los colaboradores.			

Tabla 16

Propuesta de plan de acción para la dimensión recursos humanos

PLAN DE REFORZAMIENTO PARA LA UNIDAD EDUCATIVA SALESIANA "MARÍA AXULIADORA"					
DIMENSIÓN Y CONCEPTO	**OBJETIVO**	**ACTIVIDAD (ES)**	**PLAZO DE EJECUCIÓN**	**RESPONSABLES**	**MEDIO DE VERIFICACIÓN**
Recursos Humanos Se enfoca en cuánta atención presta la gerencia al bienestar de los empleados, como el crecimiento personal, identidad, valores.	Mejorar la atención que brinda el departamento de recursos humanos hacia el bienestar de los empleados.	Implementar y/o fortalecer procesos de Talento Humano como parte de la administración de su capital humano como: análisis de puestos, selección de personal, evaluación de desempeño, capacitación, planes de carrera, remuneraciones, seguridad e higiene	6 meses	Directivos. Jefe de talento humano.	Siguiente diagnóstico de clima laboral.

CONCLUSIONES

La Unidad Educativa Salesiana “María Auxiliadora”, nace con un fin social de ayuda a los pobres y brindar una educación de calidad con el enfoque de la filosofía salesiana, en donde predomina la enseñanza de valores y principios fundamentados en la educación católica. Cuenta con un tipo de organigrama vertical, en donde se observan los distintos departamentos y funciones bien estructuradas, y cada miembro de la organización tiene claro cuáles son sus actividades a realizar. Cuenta con un plan estratégico que es conocido por todos los miembros de la organización. Para el corto y mediano plazo la Institución desea ser reconocida por su excelencia académico-formativa.

Para concluir con el capítulo del marco teórico, con el estudio del desarrollo organizacional, se hace énfasis en lo valioso e importante que es el personal de una empresa, esto es fundamental ya que los directivos deben centrar su atención en el comportamiento de sus empleados, brindar un ambiente de confianza y motivación para poder alcanzar los objetivos organizacionales y tener éxito; se pueden detectar algunas falencias dentro de la organización, y es aquí donde el desarrollo organizacional busca generar cambios que le sumen a la organización y que permita tener colaboradores más productivos.

Con el tema de la cultura organizacional, definida como las diferentes creencias y costumbres que influyen en las personas que trabajan en una misma organización, se puede mencionar lo importante que es reconocer el trabajo en equipo, el compromiso y el sentido de identidad que tienen los empleados para alcanzar las metas propuestas por la organización. También se mencionan algunas herramientas útiles para diagnosticar la cultura organizacional, cada cuestionario clasifica diferentes tipos de cultura y evalúa diferentes dimensiones, por lo tanto la organización debe encontrar la herramienta que más se adapte a sus necesidades.

El último tema a tratar en el marco teórico es el clima organizacional, entendido como todas las condiciones del entorno que puede y logra incidir en los trabajadores, es importante mantener un clima adecuado para que existan buenas relaciones entre compañeros, buena motivación y un mayor involucramiento de los trabajadores con las actividades de la organización, algunos autores han logrado identificar diferentes

dimensiones de clima organizacional, mismas que evalúan aspectos específicos de la organización, para ello se requiere del uso de las distintas herramientas para el diagnóstico de clima, estas necesitan ser revisadas por los directivos para verificar que se estudien aspectos relevantes para la organización y que vaya acorde a su cultura, principalmente se evalúa la autonomía, estructura organizacional, la recompensa y el apoyo que da la empresa a sus trabajadores, luego de obtener los resultados de la herramienta se recomiendan acciones que deben ser tomadas en cuenta por los altos mandos para un mejor clima organizacional.

La herramienta que se usó en el diagnóstico de clima organizacional de la Unidad Educativa Salesiana "María Auxiliadora" fue el Cuestionario de Clima Organizacional de Bowers y Taylor, consta de 30 pregunta y analiza 5 dimensiones las cuales son: apertura a los cambios tecnológicos, toma de decisiones, motivación, comunicación y recurso humanos, para la Institución se eliminó dos pregunta debido a los criterios de exclusión, quedando con 28 preguntas en el cuestionario con opciones de respuesta de escala tipo likert, esta herramienta fue aprobada por la Rectora ya que se adapta a las necesidades de la Institución.

Para la aplicación del cuestionario, primero se realizó una explicación de la herramienta a los colaboradores en un reunión por zoom debido a que la mayoría tenían teletrabajo, luego se envió a los correos electrónicos del personal docente, administrativos y directivos un link para que respondan el cuestionario a través de la plataforma Google Forms, por otro lado se realizó de manera presencial en la Institución la aplicación del cuestionario al personal de apoyo, luego de esto se usó Excel para la tabulación y recolección de datos.

En los resultados de los datos biográficos de los encuestados, la mayoría de colaboradores tiene entre 25 y 35 años representado así el 41%, el 28% tiene entre 36 y 45 años, el 17% tiene entre 46 y 50 años, un 7% tiene entre 51 y 55 años, el 5% tiene entre 56 y 60, y por último el 2% tiene entre 61 y 65 años. También se observa que la mayoría de los colaboradores encuestados eran docentes con un 74%, luego en menor porcentaje se encuentra los administrativos con un 13%, el personal de apoyo pertenece a un 11% y por último los directivos son el 2 % de los encuestados. Para finalizar con esta parte, el 80% de los colaboradores fueron mujeres y el 20% hombres.

En los resultados de la herramienta del diagnóstico de clima organizacional, primero se presentó la escala de evaluación del nivel de clima organización, en esta escala se muestran los rangos que tiene un clima alto, medio y bajo para cada dimensión y para el resultado global de clima, por lo tanto en la dimensión apertura a los cambios tecnológicos se tuvo como resultado un clima organizacional alto con una media de 12,69, la dimensión toma de decisiones tuvo una media de 12,85 lo que significa un clima alto, la dimensión motivación obtuvo una media de 12,85 con un clima organizacional alto, la dimensión comunicación obtuvo una media de 12,81 con un clima alto, y por último la dimensión recursos humanos obtuvo una media de 29,65 lo que significa que está dentro del rango de un nivel de clima organizacional alto. Para el resultado global de clima organizacional se tomó en cuenta los resultados totales de cada encuesta en donde se sumaron los resultados de apertura a cambios tecnológicos, toma de decisiones, motivación, comunicación y recurso humanos y se sacó la media de las 85 encuestas, por lo tanto la Unidad Educativa Salesiana "María Auxiliadora" obtuvo un clima organizacional alto con una media de 90,34.

Para el plan de acción se analizaron las preguntas por dimensión y se propuso un plan de reforzamiento debido a que en los resultados se obtuvieron valores muy positivos, por lo tanto se tomaron las preguntas más bajas para la propuesta, tratando que sea un plan de acción objetivo, realizable y no muy costoso para la institución.

RECOMENDACIONES

A continuación se presentan algunas recomendaciones para la Unidad Educativa Salesiana “María Auxiliadora”.

Con los resultados positivos presentados del diagnóstico de clima organizacional, se recomienda aplicar de manera oportuna el plan de acción propuesto, para así seguir cuidando del bienestar del personal que labora en la institución.

A los directivos se recomienda mantener y reforzar los aspectos que permiten tener un clima organizacional favorable en la institución, realizar evaluaciones periódicas para poder tomar acciones pertinentes a tiempo.

Mantener a todo el personal involucrado en las diferentes activadas propuestas, sobre todo en aspectos tecnológicos que permitirán que la institución se siga manteniendo a la vanguardia en el sistema educativo de la ciudad.

REFERENCIAS

Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición diagnóstica y consecuencias.* Trillas.

Calderón Hernández, G., Murillo Galvis, S., Torres Narváez, K. (2003). *Cultura organizacional y bienestar laboral*. Cuadernos de Administración, 16(25), 109-137. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20502506

Cameron, K., Quinn, R. (2010). *Diagnosingand changing organizational culture. Based on the Competing Values Framework.* (Third Edition). Jossey-Bass.

Carro Suárez, J., Sarmiento Paredes, S., Rosano Ortega, G. (2017). *La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial.* Estudios Gerenciales, 33(145), 352–365. https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones.* (2da ed.). McGraw-Hill

García, G. (2007). *Clima organizacional: hacia un nuevo modelo.* Porik An, 9(12), 151-177. http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf

García Solarte, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual.* Cuadernos de Administración, (42), 43-61. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004&lng=en&tlng=es.

Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo organizacional: Principios y aplicaciones.* (3ra ed.). McGraw-Hill.

Hernández, J. A., Gallarzo, M., Espinoza, J. (2011). *Desarrollo organizacional.* (1ra ed.). Pearson Educación

Manrique, C., Olertegui, S. (2019). *El estilo de liderazgo (Modelo Bernard Bass) y su influencia en el clima organizacional en la empresa Turismo Diez Ases S.A., de Trujillo, durante el año 2019* https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/11291

Martín Linares, X., Segredo Pérez, A., Perdomo Victoria, I. (2013). *Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional.* Revista Cubana de Educación Médica Superior, 27(3), 288–295. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412013000300014&lng=es&tlng=es.

Mendoza García G., Angulo Pargas L., Gómez Sáenz Y. (2012). *Instrumento para la medición del clima organizacional basado en los principios del modelo de Endocalidad.* Revista Digital de Investigación y Postgrado de la Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre", 2(4), 261–276. http://redip.bqto.unexpo.edu.ve. 261

Ollarves Levison, Y. (2006). *Cultura Organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una Institución de Educación Superior.* Investigación y Postgrado, 21(1), 125-151. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65821106

Pérez de Maldonado I., Maldonado Pérez M., Bustamante Uzcátegui S. (2006). *Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional.* Investigación y Postgrado, 21(2), 231-248. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65821209

Pérez Vera, R. C., Garza Carranza, M. T. (2007). *Comportamiento Organizacional Y Satisfacción Laboral.* Revista Panorama Administrativo, 2(3), 99-108. https://www.researchgate.net/publication/5003380_COMPORTAMIENTO_ORGANIZACIONAL_Y_SATISFACCION_LABORAL

Porras Velásquez, N. (2014). *El estudio del comportamiento organizacional como fundamento para la gestión humana por competencias.* Revista Poiésis, 1(27). https://doi.org/10.21501/16920945.1223

Quispe Fernández, G. M., Rodríguez, E. A., Arellano Cepeda, O. E., y Ayaviri Nina, V. D. (2017). *La reforma educativa y su impacto en el clima organizacional y laboral en la educación básica escolarizada en Ecuador.* Revista Espacios, 38(20), 23–33. https://www.revistaespacios.com/a17v38n20/a17v38n20p23.pdf

Reyes Salazar, V. (2009). *Medición del clima dentro de las organizaciones.* Filo de Palabra, 8, 43–51. https://revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/filodepalabra/article/view/1445/1520

Robbins, S. P., Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional.* (13ª ed.) Pearson Educación

Segredo Pérez, A. (2013). *Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización.* Revista Cubana de Salud Pública, 39(2), 385-393. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017

Segredo Pérez, A., García Milian, A., León Cabrera, P., Perdomo Victoria, I. (2017). *Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual.* Revista De Información Científica para la Dirección en Salud. INFODIR, 0(24), 86-99. http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200

Unidad Educativa Salesiana "María Auxiliadora". (2021). https://uesmacuenca.edu.ec/ubicacion/

Unidad Educativa Salesiana "María Auxiliadora". (2020). Plan Estratégico

Zaderey, O., Bonavia, T. (2016). *Estudio piloto de la validez convergente de la adaptación española del Denison Organizational Culture Survey.* Escritos de Psicología, 9(1), 51-60. https://dx.doi.org/10.5231/psy.writ.2015.2307

ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario de Clima Laboral aplicado

Cuestionario de Clima Laboral de Bowers y Taylor (1970)						
Edad: ___		**Sexo: _____**		**Cargo: _____**		
En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones su percepción sobre diversos aspectos de la Institución, marcando solo una de las respuestas que considere más acertada, es anónimo y los resultados serán utilizados para temas administrativos y de gestión. Asegúrese de responder a todas las preguntas. No hay respuestas equivocadas. Gracias por su colaboración						
N°	**Ítem**	**Siempre**	**Casi Siempre**	**A veces**	**Casi Nunca**	**Nunca**
		4	**3**	**2**	**1**	**0**
	DIMENSIÓN: APERTURA A LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS					
1	¿Considera que la Unidad Educativa dispone de la plataforma tecnológica necesaria para satisfacer los servicios requeridos por los usuarios?					
2	¿Cree que la Unidad Educativa cuenta con un proceso de gestión de los recursos tecnológicos que le permite renovar en forma proactiva las potencialidades de su capital humano?					
3	¿Considera que la Unidad Educativa interactúa con instituciones para lograr un asesoramiento tecnológico en distintos ámbitos?					
4	¿Cree que en la Unidad Educativa se considera al personal como elemento responsable de la innovación de procesos (La innovación es un proceso de cambio que incluye nuevas tecnologías, métodos y formas de hacer las cosas), dentro de un contexto de mejoramiento continuo?					
N°	**Ítem**	**Siempre**	**Casi Siempre**	**A veces**	**Casi Nunca**	**Nunca**
		4	**3**	**2**	**1**	**0**
	DIMENSIÓN: TOMA DE DECISIONES					

5	¿Considera que los directivos de la Institución propician un clima organizacional que estimula la participación creativa del personal en el proceso de toma de decisiones?					
6	¿Cree que los directivos de la Institución realizan su gestión delegando poder y autonomía a cada funcionario según le corresponda?					
7	¿Considera que la Planificación Estratégica de la Unidad Educativa le permite mantenerse centrado en sus máximas prioridades (deseos y ambiciones en el ámbito profesional)?					
8	¿Cree que sus valores más preciados influyen en las decisiones relacionadas con su misión personal?					
9	¿Considera que cuenta con la capacidad para liderar equipos de trabajo, controlando factores emocionales?					
10	¿Considera que existe una conexión entre su misión personal y la misión de la Institución?					
11	¿Considera que, en la Institución, la gestión del Talento Humano se basa en la interactuación con los funcionarios y en su bienestar?					
N°	**Ítem**	**Siempre**	**Casi Siempre**	**A veces**	**Casi Nunca**	**Nunca**
		4	**3**	**2**	**1**	**0**
	DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN					
12	¿Considera que las autoridades de la Institución se interesan en brindar seguridad y bienestar físico a sus funcionarios?					
13	¿Considera que las autoridades de la Unidad Educativa se interesan en determinar las prioridades motivacionales del personal con base a su autoestima para mejorar su desenvolvimiento en la Institución?					
14	¿Considera que en la Institución se propicia el desarrollo profesional de las personas, trabajando en los valores organizacionales?					
15	¿Considera que la Institución cuenta con un personal con alta autoestima para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la misma?					

N°	Ítem	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
		4	3	2	1	0
	DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN					
16	¿Considera que en la Institución el proceso de comunicación está basado en la comprensión mutua?					
17	¿Considera que las autoridades de la Unidad Educativa se apoyan en las Tecnologías de la Información para garantizar una comunicación efectiva?					
18	¿Considera que a través de las Tecnologías de la Información las autoridades controlan y dan seguimiento a la buena calidad de la comunicación dentro de la Institución?					
19	¿Considera que las autoridades de la Unidad Educativa propician el desarrollo de la sinergia creativa (Sinergia Creativa: Unión de la energía de las personas aprovechando las cualidades de los mismos para lograr un objetivo) como elemento impulsor de una comunicación efectiva?					
N°	**Ítem**	**Siempre**	**Casi Siempre**	**A veces**	**Casi Nunca**	**Nunca**
		4	**3**	**2**	**1**	**0**
	DIMENSIÓN: RECURSOS HUMANO					
20	¿Considera que las autoridades de la Institución se interesan en el análisis de la calidad interna de sus funcionarios (Endocalidad: Capacidad de sus miembros para crear y conservar un estado de tranquilidad y disposición positiva)?					
21	¿Considera que las autoridades de la Institución impulsan el bienestar integral de sus trabajadores para obtener una ventaja productiva en forma de una fuerza laboral comprometida y motivada?					
22	¿Cree que las autoridades de la Institución alientan a su personal a encontrar un sentido de realización a través de su trabajo, realizando aportes significativos a la sociedad?					
23	¿Cree que los trabajadores de la Institución se sienten más realizados como personas al compartir sus valores espirituales?					

24	¿Siente que en la Institución el camino hacia el éxito está basado en las mejoras continuas dentro de un clima organizacional de confianza?					
25	¿Cree que el clima organizacional de la Institución, promueve el espíritu de trabajo en equipo como herramienta de integración para orientar los esfuerzos de cada trabajador al logro de los objetivos estratégicos?					
26	¿Considera que al desarrollar potencialidades humanas, puede lograr una excelente relación consigo mismo-a y con los demás?					
27	¿Considera que las autoridades de la Institución generan factores de evaluación del desempeño basados en la innovación personal (la innovación personal transforma a las personas y les permite mejorar sus capacidades para enfrentarse a un mundo de constante cambio)?					
28	¿Considera que las autoridades de la Institución gestionan la motivación de adentro hacia afuera (Endocalidad) promoviendo la calidad de vida?					

Anexo 2

Oficio autorización del cuestionario aplicado

Cuenca, 2 de Junio de 2021

Sor Bertha Pulla.

RECTORA DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR SALESIANA MARIA AUXILIADORA

Su despacho._

Respetada Rectora.

Gabriela Lisseth Quintuña Coronel, estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, solicita a usted, me autorice la aplicación del cuestionario de clima laboral de Bowers y Taylor para los docentes, administrativos, directivos y personal de apoyo pertenecientes a la Institución, de manera que se pueda cumplir con mi trabajo de titulación llamado "Diagnóstico de clima organizacional para la Unidad Educativa Particular Salesiana "María Auxiliadora"".

Es importante mencionar que la selección de la herramienta fue evaluada en base a las necesidades de la Institución y la cultura organizacional. El cuestionario fue elaborado por Bowers Y Taylor en 1970, cuenta con 28 reactivos distribuidos en 5 dimensiones con escala tipo likert con opciones de respuesta: Siempre, Casi Siempre, A Veces, Casi Nunca, Nunca.

A continuación, se detallan las dimensiones

1. **Apertura a los cambios tecnológicos (pregunta 1 a la 4)**
   Como los directivos incorporan y se adaptan a las nuevas tecnologías y equipos para facilitar el trabajo del personal y mantenerse en una innovación constante.

2. **Toma de decisiones (pregunta 5 a la 11)**
   Como los directivos utilizan la información para la toma de decisiones y que tan involucrados están los empleados en este proceso, se aborda temas como la delegación de poder, la planificación estratégica y resolución de conflictos.

3. **Motivación (pregunta 12 a la 15)**
   Implica el cuidado de las necesidades físicas, emocionales y mentales que permiten a los empleados tener un mejor desempeño laboral.

4. **Comunicación (pregunta 16 a la 19)**
   Que tan bien definidos están los canales de comunicaciones dentro de la organización y que tanta importancia se da a las opiniones y quejas del personal.

5. **Recursos Humanos (pregunta 20 a la 28)**
   Esta dimensión se enfoca en cuanta tanta atención presta la gerencia al bienestar de los empleados, como el crecimiento personal, identidad, valores, etc.

En espera de una respuesta favorable, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,

Gabriela Lisseth Quintuña Coronel

U... J.
SECRETARÍ

Autorizado

Anexo 3

Tabulación de las encuestas

Dimensiones					TOTAL CLIMA
Apertura a cambios tecnológicos	**Toma de decisiones**	**Motivación**	**Comunicación**	**Recursos Humanos**	
13	19	12	12	25	81
8	24	13	15	30	90
12	18	10	10	32	82
11	24	12	13	32	92
10	26	12	14	32	94
11	24	12	13	32	92
10	24	12	13	32	91
14	26	15	14	35	104
9	11	6	4	15	45
12	16	10	11	29	78
16	28	16	16	36	112
12	21	9	12	24	78
15	25	16	16	36	108
16	26	15	16	35	108
12	17	8	8	22	67
13	25	16	16	34	104
15	23	13	12	36	99
16	26	16	16	36	110
14	24	15	14	31	98
11	23	13	13	32	92
16	26	16	16	36	110
14	24	16	12	33	99
14	27	12	13	31	97
14	24	15	14	36	103
13	26	15	15	35	104
11	17	15	11	22	76
12	21	13	9	23	78
16	22	14	14	36	102
13	19	10	12	22	76
15	25	15	14	31	100
15	25	13	13	28	94
12	17	11	12	30	82
13	26	15	16	34	104
12	22	13	11	29	87

12	20	11	13	28	84
14	23	12	13	22	84
9	20	11	12	27	79
11	16	8	9	18	62
11	16	12	11	25	75
13	25	14	13	33	98
8	21	12	12	28	81
14	23	12	12	29	90
8	14	6	9	15	52
16	28	16	16	36	112
14	27	16	16	36	109
11	22	12	8	29	82
13	23	13	14	31	94
15	23	16	15	33	102
10	22	13	12	29	86
16	22	12	15	34	99
8	6	5	5	13	37
14	22	12	13	29	90
16	28	15	16	36	111
16	28	16	16	36	112
14	25	12	15	30	96
13	23	12	12	27	87
11	20	12	12	26	81
12	21	13	12	26	84
14	25	14	14	34	101
9	19	11	14	28	81
12	23	13	12	30	90
8	23	11	12	25	79
1	10	3	4	6	24
15	27	16	16	36	110
16	26	16	16	36	110
12	19	12	12	28	83
11	21	12	13	30	87
15	28	16	16	36	111
14	26	15	15	34	104
11	22	10	10	26	79
11	20	10	11	22	74
8	17	13	9	28	75
16	28	16	16	36	112
15	22	14	14	33	98
11	24	13	13	31	92

11	19	9	11	26	76
16	28	16	16	34	110
13	21	12	11	24	81
12	22	16	14	28	92
15	24	15	8	31	93
14	18	14	14	32	92
14	22	15	16	34	101
16	28	14	12	28	98
14	20	13	13	30	90
16	28	16	16	36	112