



**Universidad del Azuay**

**Facultad de Psicología**

**CARRERA DE PSICOLOGIA  
ORGANIZACIONAL**

**TÍTULO DE TRABAJO**

**“ESTUDIO DE CLIMA LABORAL EN UNA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA”.**

**Tesis previo a la obtencion del título de Psicología  
Organizacional**

**Autor:**

**Pamela Alexandra Coronel Calle**

**Directora:**

**Mst. Paulia Cueva Espinoza**

**Cuenca- Ecuador**

**2023**

## DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a Dios, quien ha sido mi guía, mi fuerza, con su inmenso amor, a mis padres, Absalón y Maribel, aunque mi papá ya no está físicamente lamentablemente tuvo que partir agradezco por su amor, paciencia y arduo trabajo me han traído de regreso a donde estoy hoy. Un sueño hecho realidad, gracias por ser un ejemplo para mí de trabajo duro, coraje y perseverancia, nunca rendirse incluso cuando las cosas no parecen estar funcionando. Gracias hermanos por su amor y apoyo incondicional durante todo el proceso, por estar ahí para mí todo el tiempo, solo puedo decir gracias. Gracias a toda mi familia por sus oraciones, consejos y palabras de aliento que me han hecho mejor persona y me han seguido de una forma u otra para lograr todos mis sueños y metas. Finalmente quiero extender su mano en momentos difíciles y por el amor brindado cada día, de verdad mil gracias a mis amistades Sofía, Michelle por el apoyo y las palabras de aliento a seguir adelante al igual que he encontrado amistades en la universidad quiero agradecer a Dios por haber puesto a personas excepcionales como Valeria, Mikaela, Michelle y Francisco por apoyarnos durante este proceso de nuestras vidas y que hoy en día está por culminarse espero que con el tiempo podamos ser colegas y apoyarnos con el mismo cariño y sin egoísmo que nos caracteriza.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida y a toda mi familia por estar siempre presentes. Mi profundo agradecimiento a todas las autoridades y personal que conforman la Universidad del Azuay, a toda la Facultad de Psicología, a mis profesores en especial a Mgt. Paulina Cueva y a Mgt. Mónica Rodas quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que pueda crecer día a día como profesional, gracias a cada una de ustedes por su paciencia, dedicación, apoyo incondicional y amistad. Finalmente quiero agradecer a todos los profesores por cada día de enseñanza y aprendizaje quienes, con su dirección, conocimiento, enseñanza permitieron ser la persona que soy ahora.

## **RESUMEN**

Esta investigación analiza el clima laboral y elabora un plan de intervención de una institución educativa de la ciudad de Cuenca el estudio tiene un enfoque mixto donde se encontrarán resultados tanto cuantitativo y cualitativo, los resultados se obtuvieron con la aplicación de la herramienta de Litwin y Stringer que mide las nueve dimensiones del clima laboral en el que se trabajó con grupo focal al personal que puntuó niveles altos de inconformidad a la población, el estudio se realizó al área administrativa con 21 empleados. En base a los resultados, se determinó que las dimensiones estudiadas son desfavorables y muy desfavorables, debido a que se identificaron dificultades en todos los aspectos por lo tanto necesitan importante atención; además se realizó la propuesta de plan de acción con el propósito de motivar a los empleados a cumplir con los objetivos estratégicos generando compromiso e identidad de la institución educativa.

Palabras clave: clima organizacional, desempeño de los empleados, dimensiones, plan estratégico, trabajo en equipo

## **ABSTRACT**

This research analyzes work climate to elaborate an intervention plan for an educational institution in Cuenca, the study has a mixed approach where both quantitative and qualitative results were found. The results were obtained with the application of the Litwin and Stringer tool that measures the nine dimensions of the work climate. A focus group to the personnel who scored high levels of dissatisfaction to the population was applied. The study was conducted in the administrative area with 21 employees. Based on the results, it was determined that the dimensions studied are unfavorable and very unfavorable, due to the fact that difficulties were identified in all aspects and therefore need important attention; in addition, an action plan was proposed with the purpose of motivating employees to comply with the strategic objectives, generating commitment and identity of the educational institution.

Keywords: organizational climate, dimensions, employee performance, strategic plan, teamwork



## ÍNDICE

### Tabla de contenido

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
RESUMEN.....	4
ABSTRACT.....	5
INTRODUCCIÓN.....	6
CAPÍTULO I.....	7
1.1.    Conceptos.....	7
1.2.    Importancia de clima laboral.....	8
1.3.    Tipos de clima laboral en una organización.....	8
1.4.    Criterios de clima laboral.....	9
1.5.    Dimensiones del clima organizacional.....	9
1.6.    Beneficios del clima organizacional.....	11
1.7.    Resultados de un clima organizacional negativo.....	11
1.8.    Diferencia entre cultura y clima y organizacional.....	11
1.9.    Objetivo General.....	12
1.10.   Objetivo Especifico.....	12
CAPÍTULO II.....	13
2.1.    Enfoque de Investigación.....	13
2.2.    Población y muestra.....	13
2.3.    Instrumento.....	14
2.4.    Procedimiento.....	15
2.5.    Grupo focal.....	15
2.6.    Procesamiento de datos.....	15
CAPÍTULO III.....	16
Resultados del Clima laboral en una Institución Educativa de la ciudadde Cuenca.....	16
3.    ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DELA ENCUESTA.....	16
3.2.    Análisis de Grupo Focal.....	31
CAPITULO IV.....	32
4.1.    Plan de intervención para una Institución Educativa de la ciudad de Cuenca.....	32
RECOMENDACIONES.....	38
BIBLIOGRAFÍA.....	39
ANEXOS.....	40

## Índice de tablas

Tabla 1. Preguntas de la dimensión Estructura .....
Tabla 2. Preguntas de la dimensión responsabilidad.....
Tabla 3. Preguntas de la dimensión recompensa.....
Tabla 4. Preguntas de la dimensión riesgo.....
Tabla 5. Preguntas de la dimensión calor.....
Tabla 6. Preguntas de la dimensión desempeño.....
Tabla 7. Preguntas de la dimensión apoyo.....
Tabla 8. Preguntas de la dimensión conflicto.....
Tabla 9. Preguntas de la dimensión identidad.....
Tabla 10. Análisis de dimensiones que incorpora el cuestionario los autores Litwing y String .....
Tabla 11. Clasificación y dimensiones para el plan de acción .....
Tabla 12. Propuesta plan de acción- Dimensión estructura .....
Tabla 13. Propuesta plan de acción – Dimensión Responsabilidad .....
Tabla 14. Propuesta plan de acción – Dimensión Recompensa .....
Tabla 15. Propuesta plan de acción – Dimensión Riesgo .....
Tabla 16. Propuesta plan de acción – Dimensión calor .....
Tabla 17. Propuesta plan de acción – Dimensión Apoyo.....
Tabla 18. Propuesta plan de acción – Dimensión Desempeño.....
Tabla 19. Propuesta plan de acción – Dimensión Conflicto .....
Tabla 20. Propuesta plan de acción – Dimensión Identidad .....

## **Índice de figura**

Figura 1. Dimensión estructura .....	
Figura 2. Dimensión responsabilidad.....	
Figura 3. Dimensión recompensa.....	
Figura 4. Dimensión riesgo .....	
Figura 5. Dimensión calor.....	
Figura 6. Dimensión desempeño .....	
Figura 7. Dimensión apoyo .....	
Figura 8. Dimensión conflicto.....	
Figura 9. Dimensión identidad .....	
Figura 10. Promedio global delas dimensiones.....	

## **Anexos**

ANEXOS .....	
Anexo 1: Cuestionario de clima laboral.....	
Anexo 2: Tabla de codificación .....	

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día en las organizaciones es indispensable que se esmeren en fortalecer el Clima Laboral ya que tiene una poderosa influencia sobre las actividades de los empleados dentro de su entorno de trabajo ya que por medio de su diagnóstico y análisis se pretende estudiar su comportamiento ayudando a la predicción y prevención de problemas, para ello es necesario entender que un buen clima laboral da como resultado la productividad, la satisfacción y la efectividad. El deber de las organizaciones es construir un óptimo ambiente de trabajo para transformar los ambientes laborales.

Lo que determina un buen clima laboral son tres factores fundamentales: la relación entre los subordinados y sus superiores, la relación de los empleados con su trabajo y la relación de sus compañeros de trabajo, por medio del diagnóstico del clima laboral se identifican las amenazas, fortalezas, oportunidades y debilidades que conlleva a que se tomen medidas o acciones concretas para su mejoramiento.

Este trabajo de titulación documenta todas las incidencias que surgieron a lo largo de proceso del diagnóstico del clima laboral dentro de una Institución Educativa en la ciudad de Cuenca y su respectivo plan de intervención, según los resultados obtenidos. Para realizar el análisis del clima laboral en una organización no importa su tamaño, ubicación geográfica o si es privada o pública, ya que en todo tipo de organización se puede aplicar este análisis, escogiendo la herramienta adecuada según la organización, es importante previo al diagnóstico del clima organizacional tener en cuenta la cultura de la organización, el nivel de confianza en los superiores y subordinados, compañerismo y como se desarrolla las actividades día a día.

# CAPÍTULO I

## 1. MARCO TEÓRICO

Clima laboral es un factor importante para las organizaciones porque está relacionado con las condiciones a las que están expuestos los trabajadores al realizar sus actividades. El ambiente de trabajo puede ser bueno o malo dependiendo de la situación por la que atraviesa la empresa y Cultura laboral es la suma de las creencias, normas, comportamientos y prácticas que adopta una empresa. Su propósito es brindar una guía de conducta a los líderes, empleados. (Salazar, 2009).

A continuación, se describen los conceptos de clima laboral tipos y criterios, el impacto del trabajo que tiene para el desempeño de las actividades del trabajador, en él se va a medir con la escala de Likert.

### 1.1. Conceptos

Según Méndez (2006), el clima organizacional se define según la forma en que las personas establecen normas y sistemas sociales que influyen en valores, actitudes y creencias, así como de su entorno.

Chiavenato (2009) explica que el lugar de trabajo puede definirse como una cualidad ambiental que los miembros del equipo pueden percibir como positiva o negativa, teniendo un impacto directo en el comportamiento laboral de las personas, agrega Chiavenato sobre el impacto del trabajo, el ambiente y el desempeño de los trabajadores. Algunos de los factores que se consideran importantes en toda organización involucrada en el ambiente laboral, es la percepción de los empleados sobre su ambiente laboral, estará ligada a la confianza, la estabilidad, el trabajo en equipo y la interacción total entre sus trabajadores, este impacto positivo o negativo afectará la producción de la empresa.

Rensis Likert (1967) sugirió que la percepción del clima en una organización está influenciada por variables como la estructura organizacional y de gestión, las normas y reglamentos, la toma de decisiones, etc. son variables causales. Hay un grupo de otras variables involucradas, incluyendo la motivación, la actitud y la comunicación. Finalmente, Likert muestra que las variables finales dependen de las dos variables anteriores y se relacionan con el resultado obtenido por la organización. Estos incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas que gana la organización. Estos tres tipos

de variables influyen en la percepción del clima de los miembros de la organización. Para Likert, lo importante es la percepción del clima, no el clima en sí mismo, pues argumenta que el comportamiento y las actitudes de las personas son el resultado de su percepción de la situación, no de la totalidad del escenario objetivo.

## **1.2. Importancia de clima laboral**

Es un conjunto de características que envuelven a los empleados en un ambiente organizacional y que hacen que las diferencias significativas de una empresa a otra lleguen a ser un reflejo del comportamiento de los mismos empleados en la organización.

## **1.3. Tipos de clima laboral en una organización**

Los tipos de clima en una organización es un conjunto de factores que afectan la forma en que los miembros del equipo perciben su lugar de trabajo. Esto puede estar influenciado por la motivación, la delegación, la autoridad, las reacciones y la actitud, como son los siguientes:

- **Clima laboral autoritario**

Las empresas tienen un tipo de ambiente de trabajo que se basa en relaciones jerárquicas y carece de flexibilidad. Los líderes o gerentes no confían en el trabajo de sus empleados y la comunicación dentro de la empresa es insignificante o casi inexistente.

- **Clima laboral Paternalista**

Ocurre en empresas más estructuradas. Existen relaciones formales entre la alta dirección y otros empleados, pero a menudo son más superficiales. La confianza y la comunicación entre ellos es bastante escasa.

- **Clima laboral Consultivo**

El equipo de liderazgo confía en los empleados y valora su trabajo, mejora su rendimiento y se tratan los temas planteados.

- **Clima laboral Participativo**

No hay una jerarquía vertical, pero hay una jerarquía horizontal. La gerencia cree en sus empleados y sus opiniones son importantes para la toma de decisiones (Guzmán, 2021).

## **1.4. Criterios de clima laboral**

Los criterios que se van a tomar en cuenta es la percepción que tienen los trabajadores sobre el líder, la infraestructura, la nómina.

Conocer el clima laboral se considera importante ya que se basa en su impacto en el comportamiento de los trabajadores, por lo tanto, para que una organización funcione de manera efectiva, debe responder a los desafíos motivacionales que se presentan para despertar la disposición de las personas a convertirse en miembros efectivos de la organización.

Solo en las últimas décadas se ha intentado explicar su naturaleza y tratar de medirla. De todas las aproximaciones al concepto de ambiente organizacional, la más útil es su uso como elemento básico para que los trabajadores comprendan la estructura y los procesos que ocurren en el ambiente de trabajo. La implicación especial de este enfoque es que el comportamiento de los trabajadores no es una consecuencia de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones de los empleados sobre estos factores. Si no se valora el ambiente de trabajo, tarde o temprano se enfrentará a grandes problemas, falta de motivación de los empleados y, por lo tanto, baja productividad, proceso de comunicación deficiente y, como resultado, mala organización, el objetivo es diagnosticar el ambiente de trabajo, fomentar la participación de los empleados. (Silva, 2010).

## **1.5. Dimensiones del clima organizacional**

Según Villacris y López (2018), para mejorar el clima en la organización se debería desarrollar la capacidad de colaboración para conocer al equipo directivo. Esto creará confianza y autoconciencia en los empleados, quienes podrán comprender las necesidades de la gerencia. Esto debe verse como una introducción a un entorno saludable donde los empleados deben crecer a través del aprendizaje y los errores solo conducen al aprendizaje y la mejora. Las dimensiones consideradas para mejorar el clima organizacional son:

- **Estructura**

Representa la constatación de que los miembros de una organización tienen una serie de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a las que se enfrentan en el

desarrollo de su trabajo. Es el grado en que la organización enfatiza la burocracia, en oposición al énfasis en un ambiente de trabajo libre, informal y no estructurado.

- **Empowerment**

Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Es el grado en que la supervisión que reciben es general y no estrecha, es decir, la sensación de ser su propio jefe y no ser controlado dos veces en el trabajo.

- **Recompensa**

Corresponde a la percepción de que los miembros tienen un grado digno de recompensa recibida por un trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza recompensas en lugar de castigos.

- **Desafío**

Corresponde al sentimiento de que los miembros de la organización tienen los retos que plantea el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados para lograr sus objetivos establecidos.

- **Relaciones**

Es la percepción de los miembros de la empresa sobre la existencia de un ambiente de trabajo agradable y buenas relaciones sociales entre compañeros y entre jefes y subordinados.

- **Cooperación**

Es el sentimiento de los integrantes de la empresa que existe un espíritu de apoyo mutuo por parte de los gerentes y demás empleados del grupo. El énfasis está en el apoyo mutuo, tanto de los superiores como de los subordinados.

- **Estándares**

Se trata de que los miembros se den cuenta de la importancia que la organización otorga a los estándares de desempeño.

- **Conflictos**

Es un sentido de la medida en que los miembros de la organización, sus colegas y superiores, aceptan las opiniones disidentes y no tienen miedo de enfrentar y resolver los problemas a medida que surgen.

## **- Identidad**

Es un sentido de pertenencia a la organización y es una parte importante y valiosa del equipo de trabajo en general, es un sentimiento que comparte sus metas personales con las metas de la organización.

### **1.6. Beneficios del clima organizacional**

Según García y Zapata (2008), el clima organizacional es un conjunto de características, atributos relativamente estables de un determinado ambiente de trabajo que son percibidos, por los fundadores de la organización, que experimentan e influye en su comportamiento como empleados en general. Es importante también que la comunicación sea adecuada, esto es necesario para evitar malos entendidos, al igual que una actitud positiva, ayudará a identificar las necesidades de capacitación y facilitar la planificación, el seguimiento de los cambios en la organización.

### **1.7 Resultados de un clima organizacional negativo**

Un mal ambiente de trabajo se caracteriza por un alto ausentismo, accidentes de trabajo, no hay un control de seguridad ocupacional para precautelar la salud de los trabajadores, existen pérdidas de tiempo en el trabajo generando conflictos y atrasos a las actividades, no hay un líder para poder dirigir y coordinar, como consecuencia se incrementan gastos por la alta rotación del personal que estas situaciones generan; por lo tanto una medición oportuna del clima laboral, ayudará a las organizaciones a prevenir y si es necesario corregir situaciones mencionadas anteriormente.

### **1.8. Diferencia entre cultura y clima y organizacional**

Según Salazar (2009), para conocer una organización hay que entender su cultura, trabajar en ella y participar en sus actividades, porque “la forma en que las personas interactúan en la organización, las actitudes, los supuestos, las aspiraciones y la actualidad en las interacciones entre los miembros son parte de la cultura de la organización.” En este sentido, es importante que cada organización transmita un tipo de cultura que quiera lograr, en coherencia con su identidad y visión, que los trabajadores se identifiquen con la organización y su cultura. El clima tiene como objetivo describir situaciones específicas de una organización en relación con dimensiones y principios universales, mientras que

la cultura tiene como objetivo comprender los valores y supuestos subyacentes que tienen los individuos dentro de la organización, agregados al sistema social siendo una parte integral del significado o propósito de la organización.

### **1.9. Objetivo General**

Analizar los factores que influyen en el clima laboral del personal administrativo del Instituto Educativo de Cuenca

### **1.10. Objetivo Especifico**

Identificar el nivel de satisfacción del clima laboral en el área administrativa del Instituto Educativo de Cuenca.

Determinar los resultados relevantes para crear un plan de intervención obtenidos del Instituto Educativo de Cuenca.

Validar la propuesta.

## **CAPÍTULO II**

### **2. METODOLOGÍA**

Este estudio se realizará en un Instituto Educativo de la ciudad de Cuenca, esta institución educativa dispone de Pre- kínder, kínder, Educación Básica y Bachillerato Internacional y Nacional, es multilingüe tiene como idiomas al alemán e inglés, dispone de intercambios culturales para los estudiantes de 10 klasse, como también intercambios deportivos, la institución dispone de laboratorios para la enseñanza y prácticas para sus alumnos, especialmente para las materias de Biología, Química y Física. La Institución cuenta con 135 trabajadores, entre profesores, personal de mantenimiento y personal del área administrativa.

#### **2.1. Enfoque de Investigación**

Este estudio tiene un enfoque mixto es decir cualitativo y cuantitativo Según Tamayo (2007), comenta que el estudio cuantitativo consiste en intercalar teorías existentes con un conjunto de hipótesis derivadas de ellas, que son necesarias para obtener una muestra. Su objetivo es captar la realidad social a través de los ojos de los encuestados, es decir de la percepción del sujeto del contexto laboral.

Las características de este estudio determinan el tipo de investigación descriptiva, que permita identificar cómo se encuentra el ambiente laboral, está dirigido a las personas del área administrativa con el objetivo de diagnosticar como se encuentra el clima de la organización. Es un estudio es de tipo transversal ya que se recolectan datos en un solo momento y en un tiempo único.

También es un estudio cualitativo ya que se utilizará el grupo focal que consiste en una entrevista grupal realizada por un moderador, con 10 personas seleccionadas de la organización del área administrativa (Rodríguez, 2002).

#### **2.2. Población y muestra**

Este proyecto será aplicado a toda la población de trabajadores del área administrativa de una Institución Educativa de la ciudad de Cuenca, la misma que está

conformada por 21 colaboradores para la Evaluación de Clima Laboral, que tiene un 95 % de confiabilidad, un margen de error de 5%, según el cuestionario a aplicar.

### **2.3. Instrumento**

El instrumento que se utilizará en la evaluación de clima será el de Litwin y Stringer que consta de cincuenta reactivos, apoyados por nueve dimensiones que son:

**Estructura:** Es la organización tiene que tener reglas establecidas controles y procedimientos que ya existen.

**Responsabilidad:** Los trabajadores ganan confianza al 'ser su propio jefe'. Ser capaz de tomar decisiones por su cuenta y sin tener que consultar a sus superiores en cada paso del camino.

**Recompensa:** Por un trabajo bien hecho y motivarlos a seguir haciéndolo bien.

**Riesgo:** Aceptar el reto en el trabajo y la organización.

**Calidez:** Tener buenas amistades que aporte positivamente al trabajo, grupos sociales informales.

**Apoyo:** Ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización para apoyarse y resolver problemas de la organización.

**Normas:** La importancia de los estándares y requisitos para el desempeño laboral

**Conflicto:** Los gerentes preste atención a las opiniones, aunque estas sean divergentes.

**Identidad:** Sentimiento de pertenencia a una empresa y es un miembro valioso (Villegas, 2018).

La encuesta de Litwin y Stringer consta de cuatro opciones de respuesta: Totalmente de acuerdo, Parcialmente de acuerdo, algo en desacuerdo, Totalmente en desacuerdo se debe elegir la opción con una X que describe mejor la situación actual de la empresa, tiene cincuenta reactivos en donde el trabajador tendrá que contestar. Esta herramienta nos permite conocer la percepción que tienen los empleados de estos procesos, así como comprobar la relación que existe entre la organización y su funcionamiento. (Ver anexo 1)

## **2.4. Procedimiento**

Se realizará la evaluación a los veintiún colaboradores del área administrativa, se tabulará la información que se obtenga, nos permita tener información de la situación actual de la organización adquirida de los resultados del cuestionario, se aplicará un plan de refuerzo de acuerdo a la necesidad de la institución.

## **2.5. Grupo focal**

Según Varela (2013), los grupos focales se definen como herramientas de investigación cualitativa que centran la atención en un tema de investigación particular, propio, y requieren discusión para buscar la interacción y la participación. De manera similar, los autores afirman que el estilo de grupo focal permite a las personas percibir, pensar y comprender la vida, lo que lleva a interpretaciones de la vida.

El grupo focal en este estudio estará conformado por un participante de cada departamento del área administrativa de una Institución Educativa de la ciudad de Cuenca.

## **2.6. Procesamiento de datos**

Los resultados de este estudio se muestran en gráficos en una tabla de Excel, en el cual se tabuló toda la información obtenida por parte del personal administrativo, ya obtenida la información se explicará los resultados, para luego proponer un plan de acción que permita potenciar o mejorar las condiciones de la organización.

## **CAPÍTULO III**

### **Resultados del Clima laboral en una Institución Educativa de la ciudad de Cuenca**

La aplicación de la encuesta del clima laboral se envió a los correos electrónicos de los empleados del área administrativa, a través de la herramienta Google Formularios, en la cual los del área administrativa pudieron dar respuestas a las diferentes preguntas a través del link: <https://docs.google.com/forms/d/1ApexxeW5vaMdbx9>; posteriormente se procedió a realizar la tabulación de los datos mediante la herramienta Excel, la cual nos proporcionó resultados cuantitativos, que fueron interpretados y clasificados.

Para complementar los resultados de la aplicación de la encuesta, se realizó un análisis de la información obtenida a través del grupo focal, que también nos permitió obtener resultados cualitativos del proceso.

### **3. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA**

Con la aplicación de la encuesta elaborada a través de la herramienta Google Formularios, se obtuvo la información brindada por 18 empleados del área administrativa que realizaron la encuesta y 3 encuestados que se resistieron en responder el test.

A continuación, se mostrará las tablas de las dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, desempeño, apoyo, conflicto e identidad. Los datos se tabularon en Excel, se sumó las respuestas de las preguntas correspondientes de cada dimensión y se promedió con la fórmula de Excel, los resultados obtenidos se verificaron en la tabla de codificación de Marín (2003). Ver Anexo 2.

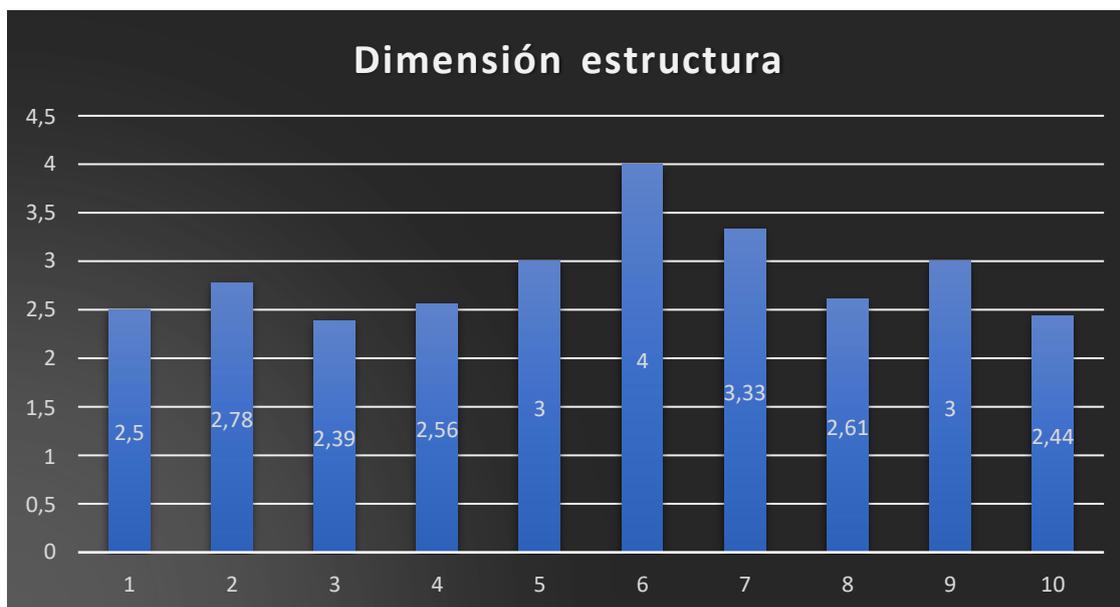
**Tabla 1***Preguntas de la dimensión Estructura*

<b>Número</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Promedio</b>
1	En el área administrativa los trabajos están bien definidos y organizados.	2,50
2	En el área administrativa no siempre está claro quién debe tomar las decisiones.	2,78
3	En el área administrativa se preocupa de que yo tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno.	2,39
4	En el área administrativa no es necesario el permiso para hacer cada cosa.	2,56
5	Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.	3
6	A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.	4
7	En algunas de las labores en que me he desempeñado, no he sabido exactamente quién era mi jefe.	3,33
8	Quienes dirigen el área administrativa prefieren reunir a las personas más apropiadas para hacer un trabajo, aunque esto signifique cambiarlas de sus puestos habituales.	2,61
9	En el área administrativa hay poca confianza en la responsabilidad individual respecto del trabajo.	3
10	Quienes dirigen el área administrativa prefieren que, si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos.	2,44
<b>Total,</b>	<b>2,86</b>	<b>Desfavorable</b>
<b>dimensión.</b>		

*Nota:* Preguntas del componente estructura positivas con color negro, y negativas; con color verde.

**Figura 1**

*Dimensión estructura*



Elaboración: Coronel (2022).

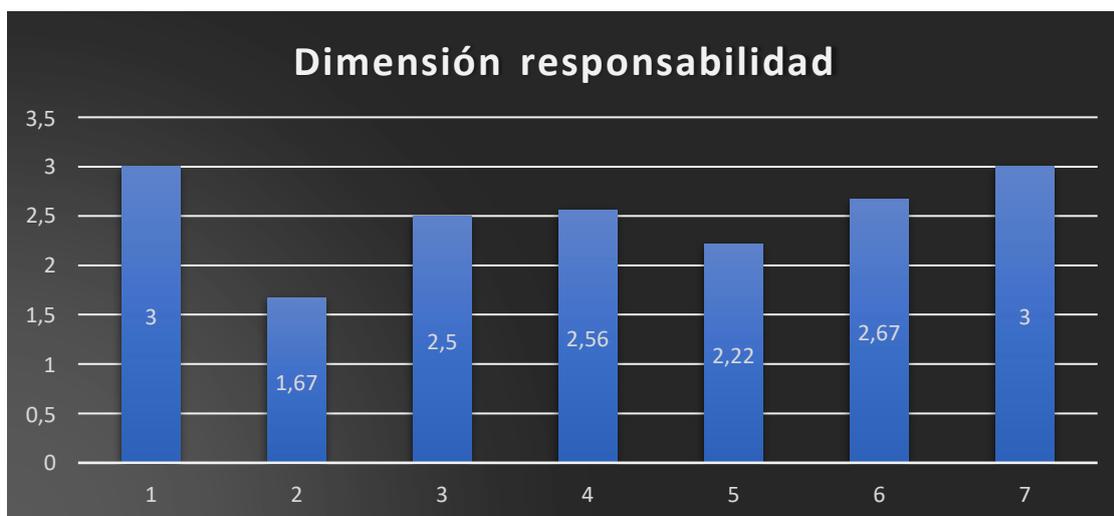
En la figura 1 se puede observar los resultados de la dimensión Estructura la percepción de acuerdo a la tabla 1 de interpretación es de 2,86 siendo dicha puntuación desfavorable para la Institución.

Al analizar los puntajes de la dimensión Estructura se puede evidenciar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 2 con un promedio de 2,78, la misma hace referencia a que los del área administrativa no tienen claro quién debe tomar las decisiones, el resultado es desfavorable. La pregunta menor puntuada es la 3 que tiene un puntaje de 2,39, con una equivalencia muy desfavorable debido a que los encuestados manifiestan que en esta Institución no se preocupan si tienen claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno.

**Tabla 2***Preguntas de la dimensión responsabilidad*

Número	Preguntas	Promedio
11	En el área administrativa los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico.	3
12	Para que un trabajo quede bien es necesario que sea hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa.	1,67
13	Cuando se nos presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por sí solos y no recurrir necesariamente a los jefes.	2,50
14	Es común en el área administrativa que los errores sean superados sólo con disculpas.	2,56
15	Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo.	2,22
16	En el área administrativa los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos.	2,67
17	En el área administrativa existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho.	3
<b>Total,</b> <b>dimensión.</b>	<b>2,52</b>	<b>Desfavorable</b>

*Nota:* Preguntas del componente estructura positivas con color negro, y negativas; con color verde.

**Figura 2***Dimensión responsabilidad*

Elaboración: Coronel (2022).

En la figura 2 se puede observar los resultados de la dimensión Responsabilidad la percepción de acuerdo a la tabla 2 de interpretación es de 2,52 siendo dicha puntuación desfavorable para la Institución.

Al analizar los puntajes de la dimensión Responsabilidad se puede evidenciar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 16 con un promedio de 2,67, la misma hace referencia a que los del área administrativa los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar ocupar los mejores puestos, el resultado es desfavorable. La pregunta menor puntuada es la 12 que tiene un puntaje de 1,67, con una equivalencia muy desfavorable debido a que los encuestados manifiestan que, en esta Institución, no prevalece la audacia responsabilidad e iniciativa en las actividades de trabajo.

**Tabla 3**

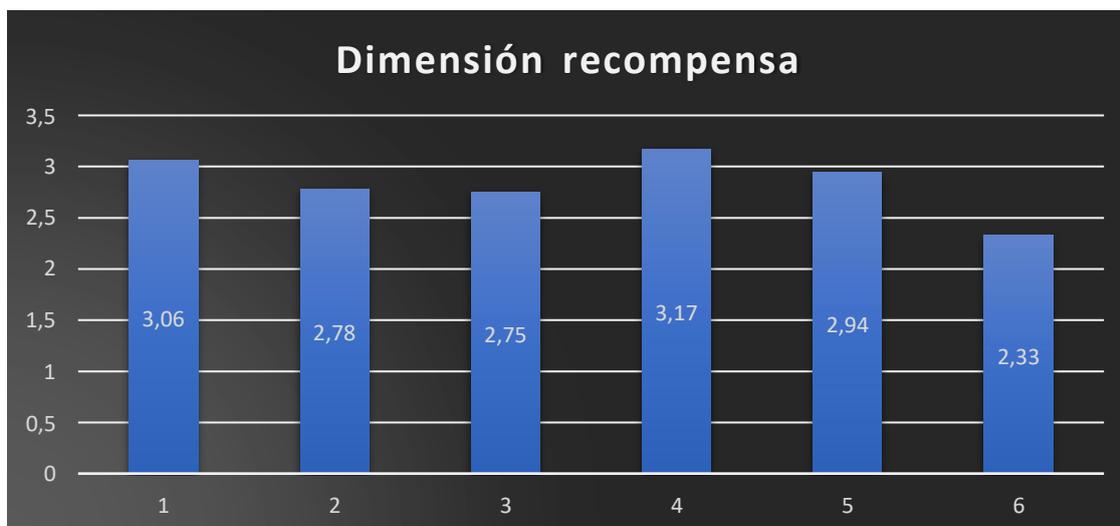
*Preguntas de la dimensión recompensa*

Número	Preguntas	Promedio
18	En el área administrativa mientras mejor sea el trabajo que se haga, mejor es el reconocimiento que se recibe.	3,06
19	En el área administrativa existe una tendencia a ser más negativo que positivo.	2,78
20	En el área administrativa no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho.	2,75
21	En el área administrativa los errores son sancionados.	3,17
22	En el área administrativa se trabaja en forma lenta pero segura y sin riesgos.	2,94
23	El área administrativa se ha desarrollado por que se arriesgó cuando fue necesario.	2,33
<b>Total,</b>	2,84	Desfavorable
<b>dimensión.</b>		

*Nota:* Preguntas del componente estructura positivas con color negro, y negativas; con color verde.

**Figura 3**

*Dimensión recompensa*



Elaboración: Coronel (2022).

En la figura 3 se puede observar los resultados de la dimensión Recompensa, la percepción de acuerdo a la tabla 3 de interpretación es de 2,84 siendo dicha puntuación desfavorable para la Institución.

Al analizar los puntajes de la dimensión Recompensa se puede evidenciar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 22 con un promedio de 2,94, la misma hace referencia a que los del área administrativa trabajan en forma lenta, el resultado es desfavorable. La pregunta menor puntuada es la 23 que tiene un puntaje de 2,33, con una equivalencia muy desfavorable debido a que los encuestados manifiestan que, no se arriesgan cuando es necesario en el trabajo.

**Tabla 4**

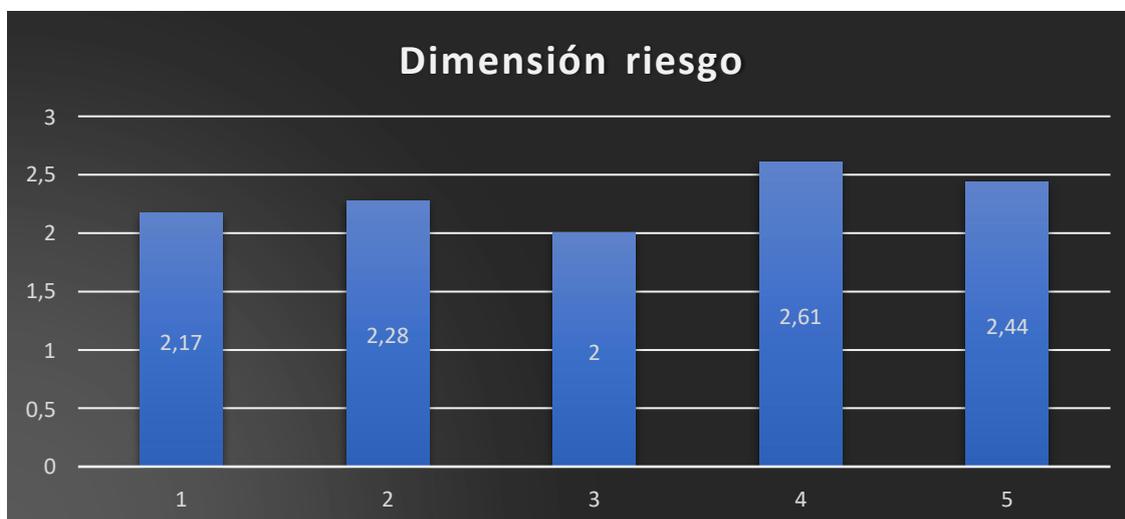
*Preguntas de la dimensión riesgo*

Número	Preguntas	Promedio
24	En el área administrativa la toma de decisiones se hace en forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos.	2,17
25	La dirección del área administrativa está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa.	2,28
26	Para que el área administrativa sea superior a otras, a veces hay que correr grandes riesgos.	2
27	Entre el personal del área administrativa predomina un ambiente de amistad.	2,61
28	El área administrativa se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado.	2,44
<b>Total,</b> <b>dimensión.</b>	2,3	Muy desfavorable

*Nota:* Preguntas del componente estructura positivas con color negro, y negativas; con color verde.

**Figura 4**

*Dimensión riesgo*



Elaboración: Coronel (2022).

En la figura 4 se puede observar los resultados de la dimensión Riesgo la percepción de acuerdo a la tabla 4 de interpretación es de 2,3 siendo dicha puntuación muy desfavorable para la Institución.

Al analizar los puntajes de la dimensión Riesgo se puede evidenciar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 27 con un promedio de 2,61, la misma hace referencia a que en los empleados del área administrativa no predomina un ambiente de amistad, el resultado es desfavorable. La pregunta menor puntuada es la 26 que tiene un puntaje de 2, con una equivalencia muy desfavorable. No es posible correr riesgos en el trabajo; es decir que los empleados no se arriesgan a nuevas posibilidades o situaciones.

**Tabla 5**

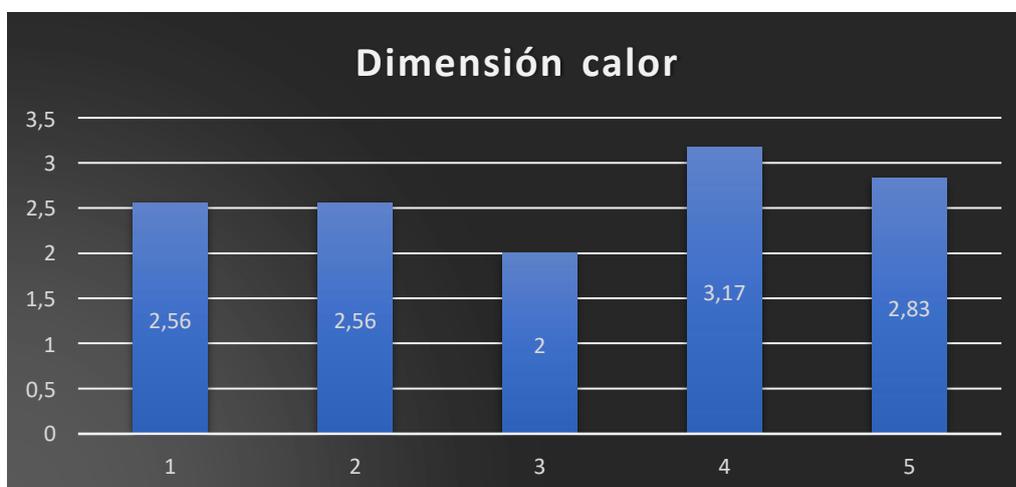
*Preguntas de la dimensión calor*

Número	Preguntas	Promedio
29	En el área administrativa cuesta mucho llegar a tener amigos.	2,56
30	En el área administrativa la mayoría de las personas es indiferente hacia los demás.	2,56
31	En el área administrativa existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal.	2
32	En el área administrativa los jefes son poco comprensivos cuando se comete un error.	3,17
33	En el área administrativa la administración se esfuerza por conocer las aspiraciones de cada uno.	2,83
<b>Total,</b>	<b>2,62</b>	<b>Desfavorable</b>
<b>dimensión.</b>		

*Nota:* Preguntas del componente estructura positivas con color negro, y negativas; con color verde.

**Figura 5**

*Dimensión calor*



Elaboración: Coronel (2022).

En la figura 5 se puede observar los resultados de la dimensión Calor la percepción de acuerdo a la tabla 5 de interpretación es de 2,62 siendo dicha puntuación desfavorable para la Institución.

Al analizar los puntajes de la dimensión Calor se puede evidenciar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 33 con un promedio de 2,83, la misma hace referencia a que los jefes del área administrativa no se esfuerzan por conocer las aspiraciones de cada uno de los trabajadores, el resultado es desfavorable. La pregunta menor puntuada es la 31 que tiene un puntaje de 2, con una equivalencia muy desfavorable no existe buenas relaciones humanas entre la administración y el personal.

**Tabla 6**

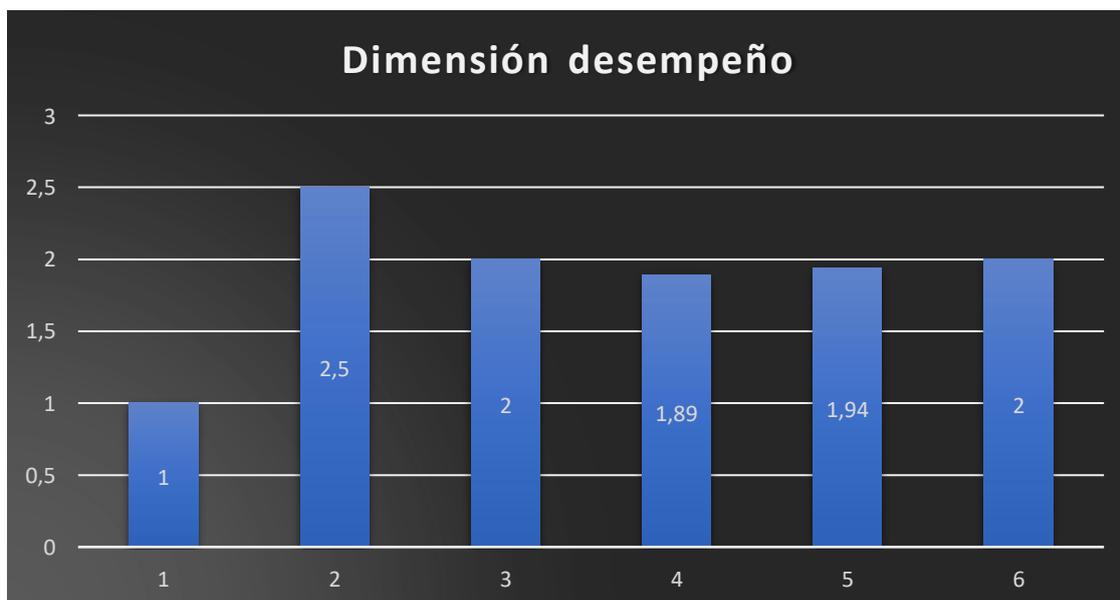
*Preguntas de la dimensión desempeño*

<b>Número</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Promedio</b>
34	En el área administrativa no existe mucha confianza entre superior y subordinado.	1
35	La administración del área administrativa muestra interés por las personas, por sus problemas e inquietudes.	2,50
36	En el área administrativa cuando tengo que hacer un trabajo difícil, puedo contar con la ayuda de mi jefe y de mis compañeros.	2
37	En el área administrativa, se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo.	1,89
38	Para la administración del área administrativa toda tarea puede ser mejor hecha.	1,94
39	En el área administrativa a administración continuamente insiste en que mejoremos nuestro trabajo individual y en grupo.	2
<b>Total,</b>		
<b>dimensión.</b>	1,89	Muy desfavorable

*Nota:* Preguntas del componente estructura positivas con color negro, y negativas; con color verde.

**Figura 6**

*Dimensión desempeño*



Elaboración: Coronel (2022).

En la figura 6 se puede observar los resultados de la dimensión Desempeño la percepción de acuerdo a la tabla 6 de interpretación es de 1,89 siendo dicha puntuación muy desfavorable para la Institución.

Al analizar los puntajes de la dimensión Desempeño se puede evidenciar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 35 con un promedio de 2, la misma hace referencia que los jefes del área administrativa no muestran interés por las personas, por sus problemas e inquietudes, el resultado es muy desfavorable. La pregunta menor puntuada es la 34 que tiene un puntaje de 1, con una equivalencia muy desfavorable no existe mucha confianza entre superior y subordinado en el trabajo.

**Tabla 7**

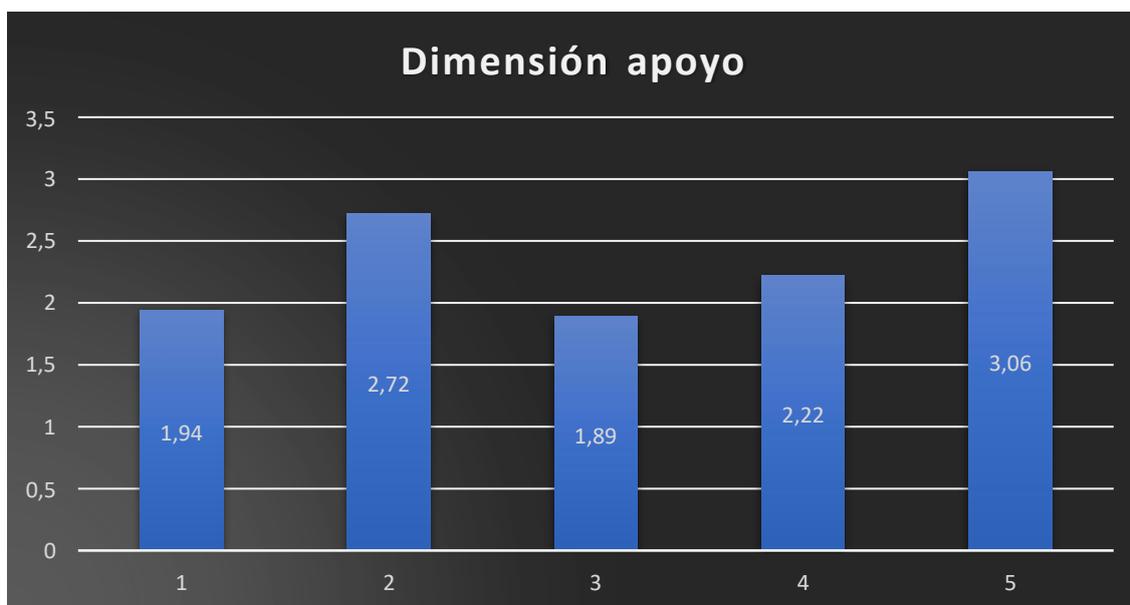
*Preguntas de la dimensión apoyo*

Número	Preguntas	Promedio
40	En el área administrativa mejorará el rendimiento por sí sola cuando los trabajadores estén contentos.	1,94
41	En el área administrativa se valoran más las características personales del trabajador que su rendimiento en el trabajo.	2,72
42	En el área administrativa las personas parecen darle mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo.	1,89
43	En el área administrativa, la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y los desacuerdos.	2,22
44	La dirección estima que las discrepancias entre las distintas secciones y personas pueden ser útiles para el área administrativa.	3,06
<b>Total, dimensión.</b>	2,37	Muy desfavorable

*Nota:* Preguntas del componente estructura positivas con color negro, y negativas; con color verde.

**Figura 7**

*Dimensión apoyo*



Elaboración: Coronel (2022).

En la figura 7 se puede observar los resultados de la dimensión Apoyo la percepción de acuerdo a la tabla 7 de interpretación es de 2,37 siendo dicha puntuación muy desfavorable para la Institución.

Al analizar los puntajes de la dimensión Apoyo se puede evidenciar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 41 con un promedio de 2,72 la misma hace referencia a que en el área administrativa se valoran más las características personales del trabajador que su rendimiento, el resultado es desfavorable. La pregunta menor puntuada es la 42 que tiene un puntaje de 1,89 con una equivalencia muy desfavorable ya que los trabajadores parecen darle mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo y no a otros aspectos.

## Tabla 8

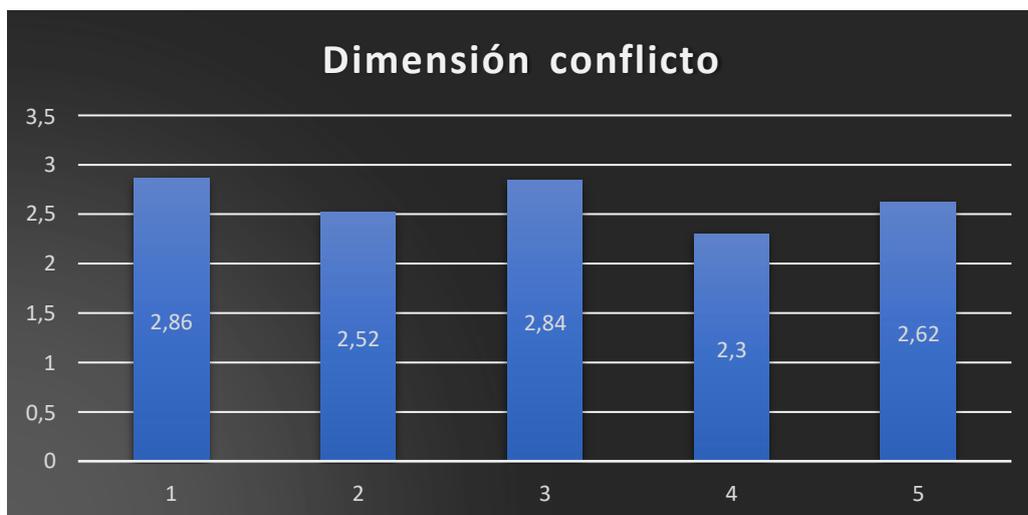
### *Preguntas de la dimensión conflicto*

Número	Preguntas	Promedio
45	En el área administrativa se nos alienta para que digamos lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes.	2,72
46	En el área administrativa no se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo.	2,67
47	Las personas están satisfechas de estar en el área administrativa.	2
48	Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien.	2,06
49	Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia el área administrativa.	2,22
<b>Total,</b> <b>dimensión.</b>	2,33	Muy desfavorable

*Nota:* Preguntas del componente estructura positivas con color negro, y negativas; con color verde.

**Figura 8**

*Dimensión conflicto*



Elaboración: Coronel (2022).

En la figura 8 se puede observar los resultados de la dimensión Conflicto la percepción de acuerdo a la tabla 8 de interpretación es de 2,33 siendo dicha puntuación muy desfavorable para la Institución.

Al analizar los puntajes de la dimensión Conflicto se puede evidenciar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 45 con un promedio de 2,72 la misma hace referencia el área administrativa ya que no se alienta a los trabajadores para que digan lo que piensan, aunque estén en desacuerdo con los jefes, el resultado es muy desfavorable. La pregunta menor puntuada es la 47 que tiene un puntaje de 2 que quiere decir que los trabajadores del área administrativa no están satisfechos en su trabajo.

**Tabla 9**

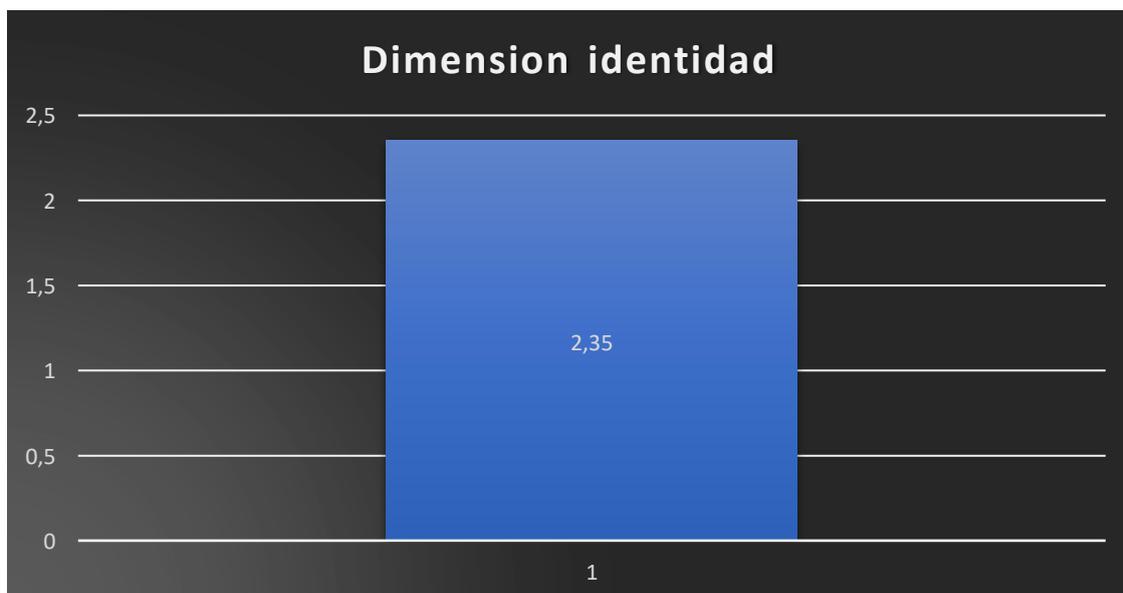
*Preguntas de la dimensión identidad*

Número	Preguntas	Promedio
50	En el área administrativa la mayoría de las personas están más preocupados de sus propios intereses.	2,35
<b>Total,</b> <b>dimensión.</b>	2,35	Muy desfavorable

*Nota:* Preguntas del componente estructura positivas con color negro, y negativas; con color verde.

**Figura 9**

*Dimensión identidad*



Elaboración: Coronel (2022).

En la figura 9 se puede observar los resultados de la dimensión Conflicto la percepción de acuerdo a la tabla 9 de interpretación es de 2,35 siendo dicha puntuación muy desfavorable para la Institución es decir que la mayoría de las personas en la organización se preocupan solamente de sus propios intereses.

### **3.1. Análisis global de las dimensiones**

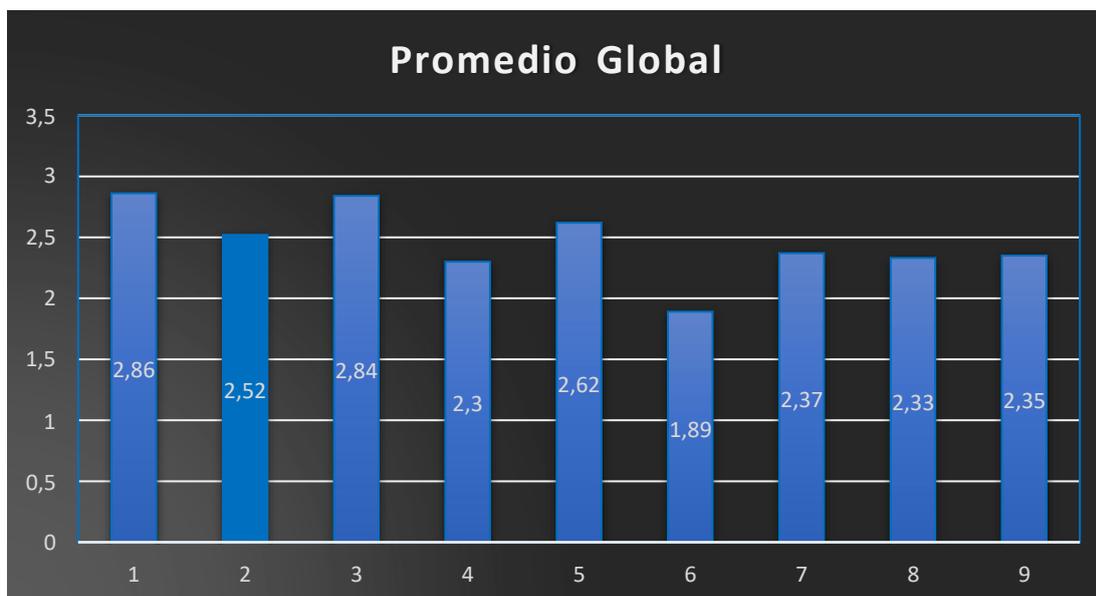
**Tabla 10**

*Análisis de dimensiones que incorpora el cuestionario los autores Litwing y Stringer*

Dimensión	Interpretación de los resultados	Promedio
Estructura		2,86
Responsabilidad		2,52
Recompensa		2,84
Riesgo		2,3
Calor		2,62
Estándares de desempeño		1,89
Apoyo		2,37
Conflicto		2,33
Identidad		2,35

**Figura 10**

*Promedio global de las dimensiones*



Elaboración: Coronel (2022).

De acuerdo con la figura 10, el análisis del clima organizacional de una Institución Educativa de la ciudad de Cuenca tiene un promedio del 2,37 lo que significa que es muy desfavorable para la Institución. La dimensión Responsabilidad tiene un promedio de 2,52, este resultado es desfavorable para la Institución; como se puede observar en el gráfico todas las dimensiones evaluadas son muy desfavorables por lo que en el plan de acción que se desarrollará a continuación se plantearán estrategias de mejora, frente a estos resultados obtenidos.

**Tabla 11**

*Clasificación y dimensiones para el plan de acción*

Dimensión	Clasificación	
Muy desfavorable	Menos de 2,5	Riesgo, Desempeño, Apoyo, Conflicto, Identidad, Responsabilidad
Desfavorable	2,5 a 2,9	Estructura, Recompensa, Calor.
Favorable	3,0 a 3,5	
Muy favorable	3,6 a 4,0	

### 3.2. Análisis de Grupo Focal

Luego de haber realizado el grupo focal, con 10 trabajadores en del área administrativa se obtuvieron los siguientes resultados:

- Se les pregunto al área administrativa que aspectos debieron estar en el cuestionario de clima organizacional, explicándoles brevemente que es el clima, y no estuvieron. Para esta pregunta se obtuvieron las siguientes respuestas: Las respuestas de los trabajadores fueron que no se mencionó los aspectos económicos, tema salarial y falta de trabajo de compañerismo, en el cual se sienten insatisfechos y poco motivados ya que mencionan que no sienten el apoyo y la confianza por parte de los jefes en el trabajo.

- En la pregunta dos dice ¿Cómo te sientes realizando las actividades de trabajo?

La respuesta de los trabajadores fue que se sienten estresados cuando hay días de mucha carga laboral, mencionan que se podría mejorar la situación si hubiera una planificación y organización del trabajo a realizar, aunque una parte de los trabajadores mencionan que se sienten bien, realizando las actividades en el trabajo, la mayoría de los trabajadores coincide que la situación podría mejorar.

-En la pregunta tres dice ¿Crees que hay en el área administrativa un plan de carrera para los trabajadores?

La respuesta de los trabajadores fue que no conocen que es el plan de carrera, otros mencionan que, si debe haber coordinación con las metas en la Institución, mencionan que el colegio está creciendo y tiene muchas fortalezas, en mediano plazo, en el cual si existirá una estructura más sólida y con mejores posibilidades de crecimiento. Pero no existe un plan de carrera definido para cada cargo.

En conclusión, se puede evidenciar que los empleados se sienten insatisfechos con aspectos económicos, falta de compañerismo en el trabajo, se sienten desmotivados ya que no hay calidez y apoyo para las actividades de desempeño, mencionan que se debería hacer un plan de carrera ya que la Institución está creciendo y tiene muchas oportunidades en un futuro.

## CAPITULO IV

### 4. PLAN DE ACCIÓN

El presente capítulo tiene como finalidad plantear en una Institución Educativa de la ciudad de Cuenca, un plan de acción con los resultados obtenidos en la medición de clima laboral, como se pudo observar en el capítulo anterior, los resultados en todas las dimensiones tuvieron un resultado desfavorable y muy desfavorable, razón por la cual a continuación se presentan distintas estrategias por dimensión para mejorar la percepción de los empleados en su ambiente laboral.

#### 4.1. Plan de intervención para una Institución Educativa de la ciudad de Cuenca

**Tabla 12**

*Propuesta plan de acción- Dimensión estructura*

Objetivo	Actividad	Tiempo de ejecución	Responsables	Medios de verificación
Mejorar la planificación y organización de las diferentes actividades dentro de la Institución	Incorporar a los empleados administrativos a reuniones para conversar la planificación de las diferentes actividades de la organización.	Una vez antes de comenzar el año lectivo. (en este caso que ya se comenzó el año lectivo, se podría hacer la reunión lo más pronto posible)	Rector de la Institución. Responsable de TT.HH	Herramienta elaborada conjuntamente por los directivos de la institución y los empleados.
Mejorar la planificación y organización de las diferentes actividades dentro de la Institución	Actualizar perfiles de cargo y manuales de funciones.	Cada dos años.	Responsable de TT. HH	Perfiles de Cargo y/o manual de funciones
Mejorar la planificación y organización de las diferentes actividades dentro de la Institución	Realizar evaluaciones de desempeño periódicas a todos los personales.	Una vez al año.	Responsable de TT. HH	Evaluación de desempeño.

**Tabla 13***Propuesta plan de acción – Dimensión Responsabilidad*

<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tiempo de ejecución</b>	<b>Responsables</b>	<b>Medios de verificación</b>
Incentivar y motivar la responsabilidad a los empleados para la toma de decisiones para disminuir errores y sus actividades.	Crear reuniones entre jefes y grupos de trabajo y retroalimentar los resultados alcanzados, mediante la evolución de desempeño y establecer compromisos.	Una vez al año	Responsable de TT.HH	Evaluación de desempeño
Incentivar y motivar la responsabilidad a los empleados para la toma de decisiones para disminuir errores y sus actividades.	- Organizar charlas y talleres a cargo del área del talento humano sobre responsabilidad, automotivación, integración, comunicación y resolución de conflictos.	Semestralmente	Responsable de TT.HH	Talleres y capacitaciones

**Tabla 14***Propuesta plan de acción – Dimensión Recompensa*

<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tiempo de ejecución</b>	<b>Responsables</b>	<b>Medios de verificación</b>
Desarrollar un programa de recompensas e incentivos para el personal del Colegio Alemán.	Realizar planes de carrera que consiste en tomar en cuenta tanto los objetivos y deseos del empleado como los objetivos y necesidades de la Institución.	Anualmente	Coordinador y jefe de TT.HH	Diagnóstico del clima laboral.

**Tabla 15***Propuesta plan de acción – Dimensión Riesgo*

<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tiempo de ejecución</b>	<b>Responsables</b>	<b>Medios de verificación</b>
Facilitar el trabajo en equipo para actividades más rápidas promover la toma de decisiones.	Realizar un taller outdoor training para facilitar el trabajo en equipo	Una vez al año	Directivos del Colegio.	Taller outdoor training
Facilitar el trabajo en equipo para actividades más rápidas promover la toma de decisiones.	Incentivar la formación y programas de desarrollo personal	Trimestralmente		Evaluación de satisfacción de los empleados

**Tabla 16***Propuesta plan de acción – Dimensión calor*

<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tiempo de ejecución</b>	<b>Responsables</b>	<b>Medios de verificación</b>
Crear un ambiente de compañerismo y confianza dentro de la Institución a través de actividades que conecten grupos interdisciplinarios.	Organizar actividades de convivencia fuera de la Institución, para fortalecer los lazos de compañerismo.	Trimestralmente	Responsable de TT.HH	Diagnóstico del clima laboral.
Crear un ambiente de compañerismo y confianza dentro de la Institución a través de actividades que conecten grupos interdisciplinarios.	Realizar actividades que permitan dar reconocimiento público por diferentes logros alcanzados.	Mensualmente	Responsable de TT.HH	Plan de metas y objetivos a cumplir.

**Tabla 17***Propuesta plan de acción – Dimensión calor*

<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tiempo de ejecución</b>	<b>Responsables</b>	<b>Medios de verificación</b>
Crear programas de desarrollo para los empleados con enfoques y valores humanos.	Propuesta de planes de desarrollo personal de cada empleado.	Anualmente	Responsable de TT.HH  Rector de la Institución.	Planes de desarrollo.

**Tabla 18***Propuesta plan de acción – Dimensión Desempeño*

<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tiempo de ejecución</b>	<b>Responsables</b>	<b>Medios de verificación</b>
Aumentar la productividad y desempeño en la Institución.	Ejecutar evaluación de desempeño	Anualmente	Responsable de TT. HH	Evaluación de desempeño
Aumentar la productividad y desempeño en la Institución.	Establecer planes de incentivos para los empleados	Semestralmente	Responsable de TT. HH	Evaluación de desempeño

**Tabla 19***Propuesta plan de acción – Dimensión Conflicto*

<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tiempo de ejecución</b>	<b>Responsables</b>	<b>Medios de verificación</b>
Implementar en la Institución los valores como respeto, tolerancia, armonía a través de charlas para que los empleados se sientan apoyados en sus decisiones y se pueda conseguir un dialogo con el propósito de evitar malos entendidos	Establecer un cronograma de reuniones entre el jefe de talento humano y los empleados con el fin de mejorar las falencias encontradas.	Mensualmente	Responsable de TT.HH	Diagnóstico de clima laboral

**Tabla 20***Propuesta plan de acción – Dimensión Identidad*

<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tiempo de ejecución</b>	<b>Responsables</b>	<b>Medios de verificación</b>
Fomentar el sentimiento de pertenencia de los empleados hacia la Institución.	Fortalecer la misión, visión, valores y filosofía de la organización en los empleados acompañados del sentimiento de pertenencia hacia la Institución.	Semestralmente	Responsable de TT.HH	Charlas que se realicen.

## CONCLUSIONES

Diagnosticar el clima laboral de una organización aporta información valiosa para una adecuada gestión del cambio debido a que influyen en comportamientos como la satisfacción laboral, el desempeño, la seguridad, la satisfacción y la calidad de los servicios.

Por lo que la misión del clima organizacional es mejorar la calidad de vida de los individuos que pertenecen a una organización. Un buen clima organizacional crea compromiso, motivación, desempeño, satisfacción y eficiencia en los empleados. De igual manera para el diagnóstico del clima laboral existen herramientas que nos permiten obtener resultados, los mismos que reflejan la situación en la que se encuentra la institución, es importante recalcar que la aplicación de la herramienta debe ser acorde a las necesidades de la institución. La medición del clima organizacional tuvo un resultado desfavorable y muy desfavorable debido a que ocho de las nueve dimensiones puntuaron muy desfavorable y solamente la dimensión de Responsabilidad obtuvo una calificación desfavorable.

Con estos resultados todas las dimensiones reflejaron un resultado favorable y desfavorable para la Institución, es por eso se llevó a cabo la propuesta de un Plan de Acción en donde se plantea estrategias para mejorar las percepciones de los empleados sobre sus condiciones de trabajo, las mismas que deberán ser ejecutadas en un plazo determinado facilitando la ejecución por parte de la máxima autoridad del Instituto Educativo.

Cabe recalcar, que es la primera vez que se realizan estudios de este tipo en la organización y además esta Institución está pasando por cambios organizacionales bastantes grandes, es por eso que los resultados obtenidos al no ser tan favorables podrían estar influenciados por las situaciones mencionadas.

## **RECOMENDACIONES**

Después de haber realizado esta investigación de acuerdo a los resultados obtenidos se recomiendan algunos puntos importantes para trabajar en el bienestar laboral de las personas que trabajan en esta Institución Educativa.

Se recomienda realizar reuniones periódicas con el personal para mantenerles informados de los cambios y las decisiones organizacionales tomadas por los directivos, de esta manera se reducirá el estrés y la ansiedad mostradas por el personal al no conocer estos temas.

Otro tema importante es realizar evaluaciones de desempeño periódicas a todos los trabajadores para así tener un registro del rendimiento de los empleados y poder aplicar correctivos en caso de ser necesarios, es importante que los resultados de dicha evaluación de desempeño sean retroalimentados para que el personal conozca como esta su desempeño dentro de la organización.

Por otra parte, el personal que fue parte de este estudio mencionó, no conocer un plan de carrera dentro de la organización por lo que se recomienda realizar planes de carrera tomando en cuenta el perfil de cada empleado y las aspiraciones de cada uno para que resulte atractivo el permanecer varios años en la Institución.

Por último, se recomienda realizar una evaluación de Clima Organizacional cada año y sobre todo de haber realizado las acciones propuestas de plan de intervención para comprobar si las mismas han tenido éxito o se deberían buscar nuevas herramientas para mejorar el Clima Organizacional dentro de la Institución.

## BIBLIOGRAFÍA

- Avecillas, M. (2022). *Diagnóstico de clima organizacional y propuesta de un plan de acción para el GAD municipal del cantón Gualaceo* [Psicología Organizacional, Universidad del Azuay]. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/12300>
- Cabrera, M. (2015). *Diagnóstico de clima laboral y plan de mejoramiento al personal administrativo en el Hospital Homero Castanier Crespo en la ciudad de Azogues* [Psicología Organizacional, Universidad del Azuay]. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/4321>
- Estrada, J. G. S., Pupo, I. J. C. G., Rodríguez, Y. B. M., & Andalia, R. C. (2009). Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud (ACIMED)*, 20(4), 67-75.
- García, R., & Gracia, T. (2015). El clima organizacional, la relevancia en las organizaciones. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 4(7), Art. 7. <https://doi.org/10.29057/icea.v4i7.209>
- Guevara, X. (2018). *Clima organizacional: Nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa* [Tesis Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador]. <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/6169>
- López, A. (2021). *Clima Organizacional y desempeño laboral: Propuesta Metodológica para la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil* [Tesis Maestría]. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/19811>
- Molino, G., & Corena, D. (2014). Medición del clima organizacional del área administrativa de la universidad de sucre y propuesta de mejoramiento. *Revista Pensamiento Gerencial*, 2, Art. 2. <https://doi.org/10.24188/rpg.v0i2.136>
- Pérez, M., & Navarro, P. (2003). *Relación entre el clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector Petroquímico* [Trabajo de grado, Universidad Católica Andrés Bello]. <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP9923.pdf>
- Prieto, M. A., & March, J. C. (2002). Paso a paso en el diseño de un estudio mediante grupos focales. *Atención Primaria*, 29(6), 366-373.
- Varela, R. (2013). *Administración de la Compensación: Sueldos, Salarios y Prestaciones* (2da ed.). Pearson Educación.
- Villafuerte, S., Viteri, F., & Paredes, H. (2021). Dimensiones del clima laboral que afectan la ejecución de proyectos. Caso BID (Ecuador). *Espacios*, 42. <https://doi.org/10.48082/espacios-a21v42n08p02>
- Villegas, M. (2018). Análisis del clima organizacional según modelo de Litwin y Stringer, en el Colegio ABC School, y las propuestas de mejora. *Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa*. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/7245>

## ANEXOS

### Anexo 1: Cuestionario de clima laboral

**CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**  
(Autores: Litwin y Stringer)

INSTRUCCIONES:

A continuación ustedes encontrarán una serie de afirmaciones acerca de la Empresa en que usted trabaja. Frente a cada una de ellas tendrá cuatro alternativas de respuesta que son las siguientes: Totalmente de acuerdo, Relativamente de acuerdo, Relativamente en desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.

Deberá marcar con una X la alternativa que según su opinión describe con más exactitud la situación actual de la empresa.

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. En esta empresa los trabajos están bien definidos y organizados.				
2. En esta empresa no siempre está claro quién debe tomar las decisiones.				
3. Esta empresa se preocupa de que yo tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuales son las tareas y responsabilidades de cada uno.				
4. En esta empresa no es necesario permiso para hacer cada cosa.				
5. Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.				

### Anexo 2: Tabla de codificación

*Tabla de codificación del OCQ*

Tabla de codificación	
Escala	Ponderación
Menos de 2.5	Muy desfavorable
2.5 - 3.0	Desfavorable