



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA: DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN PARA EL  
MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO  
TECNOLÓGICO SUPERIOR ESPAÑA**

**AUTORA:**

Ivette Montserrat Salas Acosta

**DIRECTOR/A:**

Mgtr, Víctor Hugo Ramírez

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA  
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

**AMBATO, 15 DE NOVIEMBRE – 2023**

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar esta tesis a mis padres Roberto y Guadalupe quienes son mi apoyo incondicional que me han brindado su amor y todas las herramientas para formarme profesionalmente de igual forma con sus valores y principios me he realizado como persona, mi mayor ejemplo y sin duda alguna los mejores padres

A mis hermanos Alison y Mathias por todo su amor, confianza y lealtad con ustedes he conocido el valor de la palabra hermano que significa unión.

A mi esposo Leonardo mi compañero de vida que ha sido mi apoyo incondicional durante este proceso académico y la persona que me impulsa y me motiva adquirir nuevos logros cada día.

A mi abuelita Luz quien con su cuidado y cariño es parte de mi

Y como no dedicar esta tesis hasta el cielo donde está la persona que me enseñó cuán grande es el amor de una nieta a su abuelito, mi cariño y admiración a mi papito Gato.

Gracias a cada uno de ustedes que aportan en mi vida para ser cada día mejor como persona y como profesional.

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero agradecer a Dios creador del cielo y la tierra por brindarme sabiduría y hacer posible la culminación de este proceso académico por guiarme y bendecirme en mis proyectos, a mi familia por confiar en mi y por brindarme los valores que han hecho que me supere cada día, ustedes mi familia son mi pilar mi motivación y mi refugio.

A mi esposo por todo su amor y dedicación en nuestro hogar por estar siempre pendiente de crecer profesionalmente y como persona.

A mis amigos y compañeros que me han brindado sus conocimientos como aportaciones para mi proyecto.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS .....	iv
ÍNDICE GENERAL .....	v
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xi
ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	xiv
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA Y EL PROBELMA .....	1
1. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA .....	1
1.1. Descripción de la empresa .....	1
1.1.1. Misión.....	2
1.1.2. Visión.....	2
1.1.3. Organigrama de la empresa .....	2
1.1.4. Valores .....	3
1.1.5. Análisis situación externa.....	3
Económico .....	3
Político.....	4
Tecnológico.....	4
1.2. Diagnóstico de la situación actual de la empresa.....	5
1.3. Unidad de talento humano .....	7
1.3.1. Estadísticas de la planta docente del ISTE .....	8
1.4. Ejes estratégicos .....	9
Docencia – estudiantes.....	9
Investigación más desarrollo e innovación.....	10
Vinculación con la sociedad .....	11
Gestión institucional .....	13

1.5. Unidad de docencia .....	13
Funciones .....	14
<b>CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL</b> .....	<b>16</b>
2.1. Clima organizacional.....	16
2.2. Comunicación Organizacional .....	20
2.3. Importancia de la comunicación organizacional .....	21
2.4. Tipos de comunicación organizacional .....	22
2.4.1. Comunicación direccional .....	22
2.4.2. Comunicación direccional ascendente .....	24
2.4.3. Comunicación direccional horizontal .....	24
2.5. Comunicación interna y externa.....	24
2.5.1. Comunicación dentro del grupo .....	24
2.5.2. Comunicación con entidades externas.....	25
2.6. Comunicación tanto formal como informal .....	25
2.6.1. Comunicación formal .....	25
2.6.2. Comunicación de manera informal .....	25
2.7. Problemas con la comunicación en la organización.....	26
2.7.1. Planificación insuficiente o inexistente .....	26
2.7.2. Supuestos o información confusa .....	26
2.8. Información transmitida de manera insuficiente.....	26
2.9. Desarrollo Profesional y Oportunidades .....	27
2.10. Etapas del desarrollo profesional.....	28
2.10.1. Crecimiento (0-14 años) .....	28
2.10.2. Exploración (15-24 años).....	28
2.10.3. Establecimiento (25-44 años) .....	29
2.10.4. Mantenimiento y consolidación (45-64 años) .....	29
2.10.5. Declive (65 años en adelante).....	29

2.11.	Importancia del desarrollo profesional .....	29
2.12.	Plan de desarrollo profesional .....	30
2.14.	Técnicas de intervención .....	32
2.15.	Métodos para mejorar la organización .....	34
2.16.	Construir un equipo .....	35
2.17.	Liderazgo efectivo .....	35
2.18.	Los beneficios de aplicar un buen liderazgo .....	37
2.19.	Técnicas para establecer un liderazgo eficaz en una empresa.....	37
2.20.	Estrategias de liderazgo .....	38
2.20.1.	Discusión colectiva .....	39
2.20.2.	Se proporciona información.....	39
2.20.3.	Comparta ideas .....	39
2.20.4.	Resumir la información .....	39
2.20.5.	Tomar decisiones .....	39
2.20.6.	Iniciar .....	40
2.21.	Los atributos de un líder transaccional.....	41
2.21.1.	El liderazgo transformacional en la gestión del cambio .....	43
2.21.2.	Establecer los principios de la organización.....	44
2.21.3.	Fortalecer la cooperación y la creatividad .....	44
2.21.4.	Los fundamentos del liderazgo democrático .....	44
2.22.	Características de los líderes de la democracia .....	45
2.22.1.	Convencimiento .....	45
2.22.2.	Experimentación .....	45
2.22.3.	Justicia .....	45
2.22.4.	Los principios de un líder democrático.....	45
2.22.5.	Los beneficios del liderazgo democrático .....	46
	Experimentación .....	46

Diversidad de puntos de vista .....	46
Mayor dedicación .....	46
Una mayor cohesión .....	46
Relaciones basadas en la confianza .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Aumento de la productividad.....	47
<b>CAPITULO III: DESARROLLO METODOLÓGICO .....</b>	<b>48</b>
3.1. Contexto.....	48
3.2. Tipos de investigación .....	48
Exploratorio .....	49
Carácter descriptivo .....	49
Construcción y Validación del Conocimiento.....	49
3.3. Enfoques .....	50
Enfoque Cuantitativo: .....	50
3.4. Consideraciones éticas .....	50
3.5. Muestra .....	51
3.6. Técnica.....	52
3.7. Instrumento .....	52
3.8. Proceso de aplicación.....	53
3.8.1. Características de los Observadores o Entrevistadores y Entrenamiento .....	53
3.8.2. Validez y Confianza de los Procedimientos de Medición.....	53
3.8.3. Instrucción a los participantes.....	53
3.8.4. Cantidad y Duración del instrumento .....	54
3.8.5. Ubicación de Desarrollo .....	54
3.8.6. Cronología de la Investigación: .....	54
3.8.7. Análisis de datos .....	54
<b>CAPÍTULO IV: PROPUESTA .....</b>	<b>56</b>
4.1. Matriz FODA inicial .....	56

4.4.1. Fortalezas (F): .....	56
4.1.2. Oportunidades (O): .....	56
4.1.3. Debilidades (D):.....	57
4.1.4. Amenazas (A): .....	57
4.2. Diseño de la propuesta .....	57
4.2.1. Fase 1: Análisis del Clima Organizacional Actual.....	57
1.1 Evaluación de la Satisfacción Laboral:.....	57
1.2 Evaluación de la Comunicación Interna: .....	58
1.3 Evaluación de la Motivación y Compromiso: .....	58
1.4 Evaluación de las Relaciones Interpersonales: .....	58
1.5 Identificación de Fortalezas y Áreas de Mejora: .....	59
4.2.2. Fase 2: Diseño de la Estrategia de Intervención .....	59
2.1 Establecimiento de Metas y Objetivos: .....	59
4.3. Aumentar la satisfacción laboral en un 5% en el próximo año.....	59
1. Aumentar la Satisfacción Laboral:.....	59
2. Mejorar la Comunicación Interna: .....	60
3. Incrementar el Compromiso de los Empleados: .....	60
4. Fortalecer las Relaciones Interpersonales:.....	60
5. Promover el Bienestar y la Conciliación: .....	60
6. Establecer un Sistema Efectivo de Reconocimiento: .....	60
7. Mejorar la Productividad y el Desempeño Organizacional: .....	60
8. Reducir la Rotación y Ausentismo: .....	61
2.2 Identificación de Acciones Específicas: .....	61
2.3 Asignación de Responsabilidades y Recursos: .....	61
2.4 Cronograma de Implementación:.....	62
4.2.3. Fase 3: Acciones de Mejora .....	62
3.1 Mejora de la Comunicación Interna: .....	62

3.2 Desarrollo del Liderazgo: .....	63
3.3 Promoción del Bienestar y la Conciliación: .....	63
3.4 Fortalecimiento del Trabajo en Equipo:.....	63
3.5 Reconocimiento y Recompensas: .....	63
4.2.4. Fase 4: Evaluación y Seguimiento.....	64
4.1 Establecimiento de Indicadores de Seguimiento: .....	64
4.2 Recolección de Datos: .....	64
4.3 Análisis de Resultados: .....	64
4.4 Ajustes y Mejoras Continuas: .....	64
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	65
Recomendaciones: .....	66
Referencias.....	68

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Institucional .....	2
Figura 2. Funciones de Talento Humano – ISTE.....	7
Figura 3. Ejes estratégicos de Docencia-Estudiantes.....	10
Figura 4. Estrategias de I+D+i.....	11
Figura 5. Ejes estratégicos de Vinculación con la sociedad.....	12
Figura 6. Ejes estratégicos de la Gestión institucional .....	13
Figura 7. Funciones de la Unidad de docencia .....	14
Figura 8. Comunicación organizacional .....	20
Figura 9. Cronograma de procesos .....	62

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Aspectos de la comunicación organizacional.....	21
Tabla 2. Características de la comunicación direccional .....	23
Tabla 3. Características de las técnicas de intervención .....	32

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El Instituto Tecnológico Superior España reconoce la importancia crítica del clima organizacional en el éxito institucional, la satisfacción de los empleados y la retención del talento. Para abordar este desafío, se ha diseñado una estrategia de intervención integral con el objetivo de mejorar el clima organizacional en la institución. Se llevó a cabo una evaluación exhaustiva del clima organizacional a través de encuestas, grupos de enfoque y entrevistas con el personal. Los resultados destacaron áreas de preocupación, incluyendo problemas de comunicación, falta de reconocimiento y una percepción de ambigüedad en las políticas y procedimientos. Se establecerá un sistema continuo de evaluación para medir el impacto de las intervenciones en el clima organizacional. Se realizarán encuestas periódicas y grupos de enfoque para recopilar la retroalimentación de los empleados y realizar ajustes según sea necesario. Se espera que la implementación exitosa de esta estrategia de intervención resulte en un clima organizacional más positivo y saludable. Esto llevará a un aumento en la satisfacción de los empleados, una mayor retención de talento, una mejora en la productividad y, en última instancia, un impacto positivo en los resultados y el éxito del Instituto Tecnológico Superior España. El Instituto está comprometido con el bienestar de su personal y con la mejora constante de su entorno de trabajo. La estrategia de intervención es un paso significativo hacia la consecución de estos objetivos, y se espera que fortalezca aún más su posición como líder en la educación superior.

Palabras claves: Clima Organizacional, Estrategia de Intervención, Evaluación del Clima, Comunicación Organizacional, Liderazgo Efectivo, Cultura Organizacional, Políticas y Procedimientos.

## INTRODUCCIÓN

El Instituto Tecnológico Superior España, como entidad educativa líder en su región, reconoce que el bienestar de sus empleados y un clima organizacional saludable son factores esenciales para su éxito institucional. Un ambiente de trabajo positivo no solo mejora la satisfacción de los empleados, sino que también impacta directamente en su desempeño, la retención del talento y la calidad de la educación que reciben.

El clima organizacional del docente se ha transformado en un eje crucial en el contexto cambiante de la educación moderna y tiene un impacto que se relaciona de forma directa con la calidad educativa. El bienestar, la satisfacción y la motivación de los maestros son esenciales para crear un entorno favorable al aprendizaje y por ende el desarrollo académico de los estudiantes. La presente investigación se enfoca en abordar la problemática subyacente de un clima organizacional subóptimo entre el personal docente. Esto se demuestra por niveles de satisfacción y compromiso que están por debajo del promedio, lo que tiene un impacto no solo en los docentes sino también en la calidad general de la enseñanza.

El objetivo principal de este estudio es desarrollar una estrategia de intervención que se adapte a las necesidades del cuerpo docente para mejorar significativamente el clima organizacional en la educación. La investigación está justificada por la creciente evidencia que demuestra que un ambiente de trabajo positivo no solo mejora la retención del personal docente, sino que también poseen un impacto directo en el rendimiento académico de los alumnos. Por lo tanto, la resolución de esta cuestión tiene un impacto inmediato y duradero en la calidad de la educación que se imparte, además de beneficiar a los docentes en su lugar de trabajo.

Al mencionar el objetivo de esta investigación se pretende que esta intervención beneficie en el mejoramiento del clima organizacional en el Instituto Tecnológico Superior España. El diagnóstico inicial reveló áreas de preocupación, incluyendo problemas de comunicación, falta de reconocimiento y una percepción de ambigüedad en los procedimientos y políticas institucionales. Se desarrolló un enfoque integral para abordar estos problemas y mejorar la cultura organizacional y la calidad de vida de los empleados.

Para lograr este objetivo, se utilizará una estrategia integral que combine métodos cuantitativos y cualitativos. Se realizará un análisis detallado a través de encuestas,

entrevistas y observaciones. El objetivo es obtener una comprensión completa de las percepciones y experiencias del personal docente en relación con el clima organizacional. Se llevará a cabo un análisis cualitativo y estadístico minucioso de la información recopilada para identificar tendencias, patrones y áreas importantes que requieren intervención inmediata.

En este contexto, esta investigación tiene como propósito tener una visión detallada de la estrategia de intervención diseñada para abordar las deficiencias identificadas en el clima organizacional del Instituto Tecnológico Superior España. Se describirán los objetivos, las acciones clave, los métodos de evaluación y los beneficios esperados de esta estrategia.

Los datos internos de una institución, como la retroalimentación de los docentes, los registros de desempeño y los documentos de planificación institucional, abarcarán las fuentes de información, así como una revisión detallada de investigaciones anteriores y mejores prácticas en el ámbito educativo. Este enfoque integral tiene como finalidad potenciar el diseño de la estrategia de intervención y garantizar que sea efectiva y contextualmente relevante.

El Instituto reconoce la importancia de invertir en su recurso humano y está comprometido en la búsqueda invariable de la excelencia en todos los aspectos de su funcionamiento. Se espera que esta estrategia de intervención no solo mejore la satisfacción de los empleados, sino que también fortalezca la posición de la institución como un líder en la educación superior y contribuya al logro de sus metas institucionales.

Se espera que este estudio brinde una comprensión más profunda de las complejidades del clima organizacional docente, llegando a conclusiones importantes que no solo identifiquen los problemas, sino que también sirvan como base para hacer sugerencias y propuestas específicas. La implementación exitosa de la estrategia de intervención prevista no solo abordará las áreas críticas identificadas, sino que también establecerá un modelo sostenible para optimizar continuamente el clima organizacional. Finalmente, el objetivo es mejorar el bienestar, el desempeño efectivo de los maestros, fortaleciendo así el entorno educativo en su conjunto.

## **CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA Y EL PROBELMA**

### **1. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA**

#### **1.1. Descripción de la empresa**

El Consejo de Educación Superior, mediante resolución RPC-SO-24-No.518-2020, del 18 de noviembre de 2020, en la Vigésima Cuarta Sesión Ordinaria del Pleno, resuelve en el Art. 1, y Art. 2, otorgar la condición de superior universitario al Instituto Superior Tecnológico España, por lo que es indispensable que la institución cuente con un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, vigente y actualizado, por tal motivo se procedió a unificar y reformular el mismo Instituto Superior Tecnológico España (ISTE, 2023).

El Instituto Superior Tecnológico España es una institución de educación superior con una larga historia en Ecuador, con una sólida tradición en contribuir al desarrollo en áreas como lo social, lo cultural, lo político y lo económico en la sociedad ecuatoriana. Esta experiencia acumulada a lo largo del tiempo es fundamental para afrontar los desafíos de la vida actual, especialmente en un contexto de rápida evolución hacia una sociedad del conocimiento altamente competitiva.

Las instituciones de educación superior deben concentrarse en optimizar sus recursos utilizando sistemas de gestión integrados para abordar estos problemas. Para cumplir con las perspectivas de las partes interesadas involucradas en el proceso educativo, es esencial tomar esta decisión estratégica.

Hay que mencionar que, en Ecuador, hay un marco legal e institucional que fomenta el progreso continuo en las instituciones de educación superior a través de los procedimientos de Evaluación y Acreditación Institucional y de Carreras.

Así mismo es una institución comprometida que considera a las instituciones, empresas y a todos los actores sociales como participantes activos en el sistema de ciencia y tecnología. Colaboramos en la configuración de la oferta académica universitaria y nos asociamos en los procesos de convergencia con el país. Su meta es transformar la sociedad para que sea más justa e igualitaria, no solo en términos de derechos, sino también en cuanto a oportunidades.

El desafío del ISTE radica en cumplir con los requisitos y demandas rigurosas de la educación superior con el objetivo de obtener la acreditación y certificación de manera eficaz y satisfactoria. Esto nos permitirá ofrecer una educación de alta calidad.

### 1.1.1. Misión

Formar técnicos, tecnólogos superiores y tecnólogos universitarios, con visión humanística, ecológica, valores, responsabilidad social, con alta capacidad de crítica y creatividad, por medio de la docencia, investigación y vinculación con la sociedad, aportando así, con profesionales de tercer y cuarto nivel, idóneos para el desarrollo productivo de los tres sectores económicos del país: Industria, comercio y servicios.

### 1.1.2. Visión

El ISTE se constituirá como un centro de formación superior universitario de calidad, reconocido ante la sociedad nacional e internacional, por su liderazgo, ética y competencia académica, fomentando la preparación de profesionales para liderar en el ámbito laboral y apoyar a la micro, pequeña, mediana y gran empresa de la provincia, el país y el mundo, así como, el desarrollo de los servicios e innovaciones tecnológicas.

### 1.1.3. Organigrama de la empresa

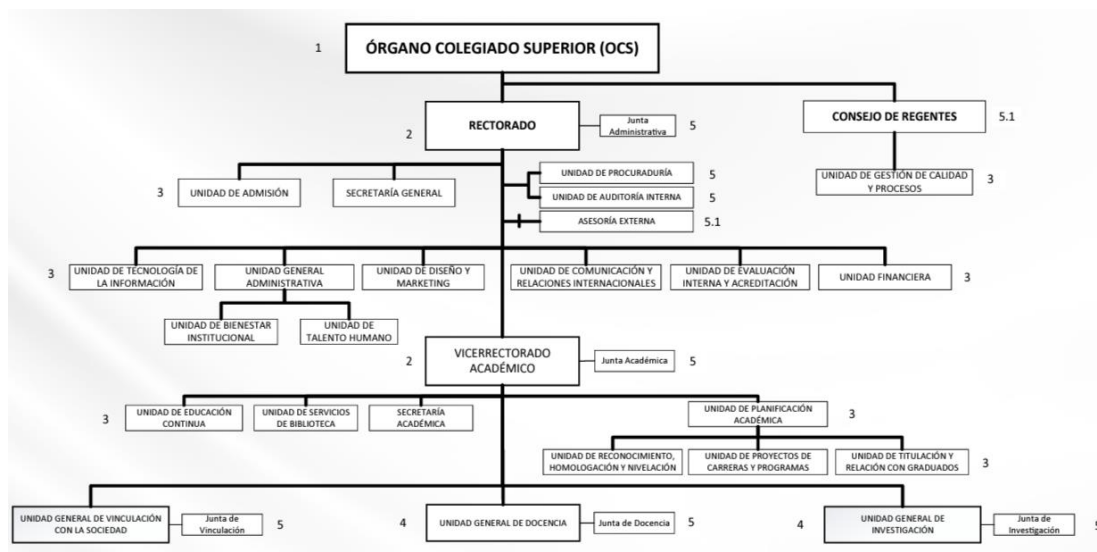


Figura 1. Organigrama Institucional  
Fuente: ISTE (2022)

#### **1.1.4. Valores**

1. Compromiso: El instituto se compromete con nuestros estudiantes, docentes y personal administrativo; para generar un ambiente y condiciones favorables, que promuevan la pertinencia institucional para una convivencia armónica.
2. Responsabilidad: Nuestro instituto, se responsabiliza por la ejecución de las acciones u omisiones en relación con el ejercicio de su función, en la cual debe poner de manifiesto la adecuada gestión de la información, documentación, bienes y recursos que reciba al cumplimiento de sus tareas encomendadas por las respectivas autoridades.
3. Equidad: El ISTE garantiza igualdad de oportunidades a estudiantes, docentes y administrativos; procurando minimizar todo acto de discriminación de cualquier índole.
4. Respeto: El ISTE promueve la colaboración, coexistencia pacífica y respeto con cada uno de los miembros de la comunidad ISTE. Implica una actitud personal y colectiva hacia la consideración por el otro respetando la forma de ser, pensar y actuar de los demás, y el acatamiento de las regulaciones institucionales.

#### **1.1.5. Análisis situación externa**

##### **Económico**

La educación cumple con un rol crucial en el desarrollo económico de la sociedad al aumentar la productividad laboral mediante la formación de capital humano competente. Además, fomenta la innovación al crear nuevos conocimientos sobre nuevas tecnologías, productos y procesos.

La economía juega un papel fundamental en el desarrollo institucional, ya que proporciona la base para estructurar la oferta académica y desarrollar infraestructuras innovadoras. También es esencial para que los estudiantes puedan costear sus estudios y mantener su continuidad académica. Durante crisis económicas, el sector educativo y los estudiantes se ven afectados directamente, lo que subraya la importancia de que las universidades privadas que reciben asignaciones del Estado inviertan en becas para estudiantes de bajos recursos desde el inicio de su carrera, según lo establecido por la Senescyt y la Constitución de la República.

En cuanto a la situación económica actual, la economía ecuatoriana muestra signos de recuperación. En el segundo trimestre de 2021, se reconoció un aumento interanual del 8.4%. Este adelanto es característico si consideramos que un año atrás, en el segundo trimestre de 2020, el Producto Interno Bruto (PIB) se contrajo en un -12.8%, siendo este un período crítico debido a la pandemia. Este panorama positivo ofrece una oportunidad propicia para las instituciones educativas, ya que pueden contribuir a la reactivación económica y desarrollar nuevas ofertas académicas que sean bien recibidas por la sociedad (García Correa et al., 2018).

### **Político**

La educación superior en Ecuador está experimentando una fase de transición que involucra cambios significativos en áreas como lo académico, administrativo, científico y de colaboración. El actual gobierno ecuatoriano ha implementado cambios sustanciales como parte de un programa de reestructuración de la educación, con un enfoque especial en la educación superior. Esto implica una reorganización en todos los aspectos, con un fuerte énfasis en la investigación.

Las políticas gubernamentales actuales imponen una gestión rigurosa de las IES, con requisitos estrictos, con el propósito de fomentar la mejora tanto a nivel individual como colectivo. Esto incluye un estímulo a la investigación, la mejora académica y una selección adecuada del cuerpo estudiantil.

El escenario real de la educación superior en el país se ve afectada por una crisis, en parte debido a los recursos limitados disponibles para cubrir los gastos generados por las políticas de gratuidad educativa. Esto subraya la necesidad de un debate honesto y responsable sobre las políticas educativas, que permita una comunicación más activa y accesible entre las instituciones privadas y el gobierno estatal (López-Moreno, C. 2016)

### **Tecnológico**

En estos tiempos actuales, la educación ha ejecutado adaptaciones significativas, principalmente como respuesta a la pandemia de la COVID-19, que ha forzado al sistema educativo a enfrentar importantes transformaciones y desafíos para ajustarse a la nueva realidad del aprendizaje en el hogar. En este contexto, desarrollo y utilización de la tecnología es bastante esencial para la continuidad de la educación desde casa por varios factores predominantes.

Sin embargo, este cambio supuso un obstáculo considerable para las partes más vulnerables de la sociedad ecuatoriana, ya que una parte significativa de la población carecía de los recursos económicos y tecnológicos necesarios para adaptarse a esta modalidad. A pesar de ello, la educación en línea se ha consolidado como una modalidad permanente con el tiempo, y la sociedad se ha adaptado a esta nueva realidad (García Correa et al., 2018).

Este cambio también representa una oportunidad para nuestra institución, ya que nos permite ofrecer programas académicos en línea. Estamos en una posición sólida gracias a la adopción y desarrollo de tecnologías de vanguardia. Esto nos permite incursionar en el campo de la innovación y abrir nuevas oportunidades en este ámbito.

## **1.2. Diagnóstico de la situación actual de la empresa**

La Unidad de Gestión del Talento Humano del Instituto Tecnológico Superior España (ISTE) se encarga de administrar el talento humano mediante la implementación de los diferentes subsistemas, con el objetivo de cumplir los objetivos institucionales establecidos dentro de la normativa legal y reglamentaria. Su propósito es asegurar un desarrollo integral y sostenible en las áreas académica, administrativa y de servicios, para facilitar la efectiva ejecución de los procesos de gobierno y generación de valor. Esto implica llevar a cabo actividades como incorporación y elección de personal, análisis y evaluación de puestos, del rendimiento, capacitación y progreso profesional, y la gestión de registros y servicios para el personal, en conformidad con las regulaciones correspondientes.

La Unidad de Talento Humano tiene diversas responsabilidades, entre las cuales se encuentran:

Generar informes que detallen la evaluación completa del desempeño del personal del ISTE, de igual forma elabora informes que den cuenta de la ejecución del calendario anual de vacaciones; está en la capacidad de crear y mantener expedientes tanto en formato físico como digital de los empleados del ISTE; prepara informes que reflejen el grado de cumplimiento del Plan Operativo Anual y cumple con otras tareas que les sean asignadas dentro de su ámbito de

competencia.

Esta unidad tiene a su cargo la administración e información de todos los colaboradores de la Institución siendo solo docentes un total de 80; así mismo el personal administrativo y de servicios; tomando en cuenta que para esta investigación solo se tomarán en cuenta a los docentes de la Institución.

El clima organizacional al ser uno de los indicadores fundamentales en una empresa independientemente de su servicio (salud, comercio, educación, etc), permiten demostrar los niveles que tiene la misma haciendo referencia a las relaciones laborales. La finalidad del estudio es desarrollar una estrategia de intervención efectiva para mejorar el clima organizacional de los docentes. El bienestar de los docentes y la calidad del proceso educativo dependen del clima organizacional de una institución. Se ha observado que elementos como la carga de trabajo, el liderazgo, la comunicación y la cultura organizacional pueden tener un impacto significativo en cómo ven los maestros su entorno laboral.

La problemática radica en que los miembros del personal docente muestran niveles insuficientes de satisfacción, motivación y compromiso, lo que indica un clima organizacional inadecuado. Estos factores pueden afectar negativamente la eficacia pedagógica, la retención del personal y el rendimiento académico

El ISTE no es ajeno a este tipo de situaciones; es por ello por lo que ha implementado diversas políticas para fortalecer su claustro académico, incluyendo la selección, desarrollo, escalafón y evaluación del desempeño profesional, y el aprovechamiento de los convenios de movilidad e intercambio con otras instituciones educativas.

Sin embargo, en el Informe Anual de 2018 la institución tuvo el 11% de docentes que rotaron de la institución provocando una inestabilidad académica y de gestión; se ha observado que en el año 2019 el 33,4% del personal es empleado a medio tiempo o parcial, lo que sugiere una disminución en la cantidad de docentes a tiempo completo y podría ser un indicador de limitaciones en la gestión del talento humano o de un déficit en el desempeño laboral de los docentes, todas estas situaciones podrían tener un impacto significativo en la capacidad del ISTE para fortalecer su claustro académico y ofrecer un bienestar institucional adecuado para su personal.

A pesar de contar con una trayectoria sólida de 40 años desde su fundación en 1983, en el año 2021 se pudo disminuir el porcentaje en la rotación de personal académico, pero aún sigue teniendo un indicador significativo en esta rotación, en el Informe del año 2022 el ISTE minimizó al 10% la rotación de personal, el mismo que hasta la actualidad se ha mantenido (ISTE, 2019, 2022a, 2022b; Proctorizer, 2022).

### 1.3. Unidad de talento humano

La Unidad de Talento Humano (UTH) tiene la responsabilidad de administrar el recurso humano, aplicando los subsistemas con el objetivo de alinearlos con los objetivos de la institución. Todo esto se hace siguiendo las normativas legales y reglamentarias para garantizar un desarrollo completo y sostenible en las áreas académica, administrativa y de servicios. Esto es fundamental para el funcionamiento efectivo de los procesos que guían y aportan valor a las IES.

La UTH se encarga de diversas actividades, que incluyen el reclutamiento y selección de personal, la estimación de cargos, la valoración del desempeño, la capacitación y perfeccionamiento del personal, así como el registro y la prestación de servicios relacionados con el personal, todo ello de acuerdo con las regulaciones pertinentes.

Entre las funciones de talento humano se encuentran las que se detallan a continuación:

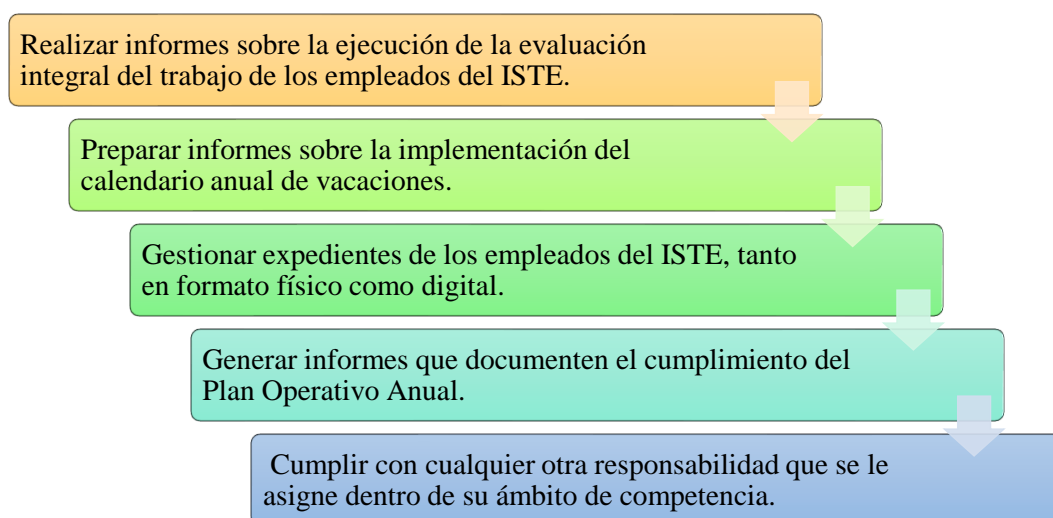


Figura 2. Funciones de Talento Humano – ISTE  
Elaborado por: Salas, M. (2023)

### 1.3.1. Estadísticas de la planta docente del ISTE

Los docentes representan el activo más valioso de la institución y tienen un impacto en las tres funciones esenciales de la misma. La gestión de este recurso fundamental se divide en dos etapas lógicas: la definición de las cualidades deseadas para la contratación y la administración de los profesores una vez contratados.

El instituto implementa procesos de selección para profesores que no tienen un puesto titular, y también organiza concursos basados en méritos y oposición para aquellos que aspiran a obtener la titularidad. Estos procesos se caracterizan por ser transparentes, técnicamente sólidos y equitativos, con el propósito de asegurar que los candidatos más capacitados sean admitidos en la institución. Estas prácticas se ajustan a regulaciones internas que están en conformidad con las normativas de la educación superior (ISTE, 2023).

El progreso del cuerpo docente se relaciona con su tiempo de dedicación y su relación laboral, especialmente en términos de formación académica, capacidad para llevar a cabo investigaciones, habilidades en la enseñanza continua y programas de posgrado tecnológicos, así como la adquisición de conocimientos científicos y culturales. Las estadísticas del ISTE reflejan un cumplimiento integral del perfil requerido para los docentes.

Entre algunas de las estadísticas se encuentran las siguientes gráficas:



Gráfico 1. Docentes por carga horaria  
Fuente: ISTE (2022)

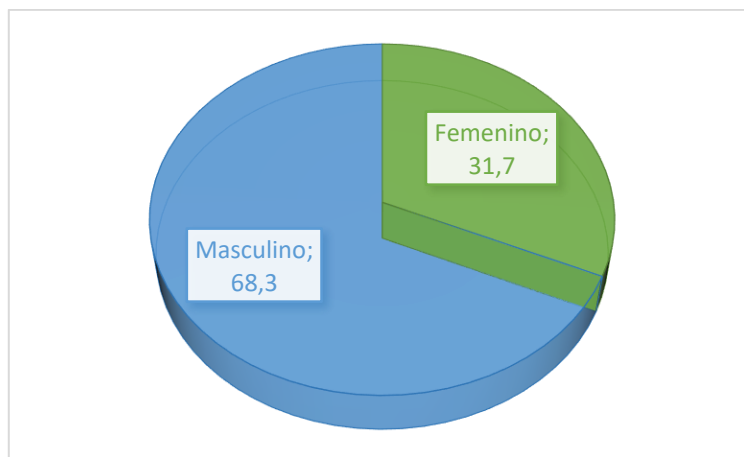


Gráfico 2. Docentes por Género  
Fuente: ISTE (2022)

#### **1.4. Ejes estratégicos**

El Instituto Superior Tecnológico España-ISTE se ajusta a la naturaleza universitaria en el contexto actual, manteniendo en consideración las fortalezas identificadas en el análisis FODA. En este sentido, la reformulación se convierte en una herramienta esencial para actualizar la gestión del Instituto, lo que a su vez facilita la propuesta de una dirección estratégica más eficaz con miras a una mejora constante.

Este proceso de reformulación tiene como objetivo principal promover la colaboración entre todas las áreas del Instituto para abordar los desafíos, obstáculos y ventajas de manera conjunta, encontrando soluciones colectivas que garanticen la calidad en los procesos. En relación con la orientación estratégica del ISTE, se presentan los cuatro ejes estratégicos y su conexión con las funciones fundamentales delineadas en la misión del Instituto:

##### **Docencia – estudiantes**

El componente de docencia se encuentra estrechamente relacionado y coordinado con varios aspectos, incluyendo la formación académica, la implementación del proceso de enseñanza, la promoción en lo que respecta a la formación ciudadana, la capacitación práctica y los servicios de la biblioteca.

Para fortalecer y mejorar la oferta académica que el ISTE proporciona a la sociedad, contamos con un cuerpo docente altamente capacitado que posee títulos de nivel avanzado y está debidamente calificado en términos académicos y competencias. Estos

profesores se respaldan en el Modelo Educativo actual, lo que contribuye a la innovación en el proceso de aprendizaje colaborativo de los alumnos.

La optimización de las plataformas educativas y los sistemas de información desempeñarán un papel fundamental en la gestión académica, garantizando así que la educación que ofrecemos sea de alta calidad y esté orientada al desarrollo integral de nuestros estudiantes.



Figura 3. Ejes estratégicos de Docencia-Estudiantes  
Fuente: ISTE (2022)

### Investigación más desarrollo e innovación

El componente de I+D e Innovación se extiende a la Investigación y Desarrollo (I+D), Publicaciones científicas y técnicas, así como la Innovación. Esto abarca actividades como la investigación y el desarrollo experimental, y las publicaciones tienen como

objetivo difundir los resultados obtenidos. La innovación, por su parte, implica la capacidad de absorber conocimiento y se valora por su carácter transversal.

La planificación de las actividades relacionadas con la I+D e Innovación en el Instituto Superior Tecnológico España se enfoca en la necesidad de generar respuestas cognitivas y soluciones tecnológicas que estén alineadas con las demandas de transformación directa del entorno a través de la interacción con la sociedad. También busca mejorar las funciones fundamentales, especialmente aquellas relacionadas con los estudiantes. Por lo tanto, la I+D y la Innovación se concentran en la realización de proyectos de investigación aplicada y proyectos de desarrollo experimental. La intensidad en estas actividades dependerá del número de profesores disponibles en el Instituto.



Figura 4. Estrategias de I+D+i  
Fuente: ISTE (2022)

### **Vinculación con la sociedad**

La Vinculación con la Sociedad, organizada mediante programas y proyectos, representa un componente fundamental de la misión de nuestro instituto. Esta planificación se inicia con un proceso participativo que implica la identificación de las necesidades y desafíos del entorno, así como la evaluación de las competencias de nuestros docentes, con la valiosa participación de nuestros estudiantes, quienes ven en esta colaboración una oportunidad de aprendizaje significativo.

Los proyectos se someten a un riguroso proceso de seguimiento, control y evaluación con el fin de avalar que se efectúen los objetivos a corto y mediano plazo. La Vinculación con la Sociedad en el Instituto Superior Tecnológico España representa nuestra respuesta concreta al compromiso social de contribuir directamente, aprovechando nuestras capacidades académicas y profesionales, a la mejora del entorno (Bravo-Díaz et al., 2017).

Para lograr estos objetivos, la Vinculación con la Sociedad dispone de herramientas, como la introducción de innovaciones en los procesos de las organizaciones beneficiarias y el impulso de las habilidades de su personal. Es relevante destacar que, según la definición de la OCDE en 2018, la innovación se refiere a la creación de productos nuevos o procesos mejorados que difieren significativamente de las versiones anteriores y que están disponibles para los usuarios potenciales o se han implementado.

En este contexto, la transformación se produce a través de la implementación de productos mejorados o nuevos en las organizaciones beneficiarias. El componente de I+D e Innovación del Instituto se convierte en una fuente de generación de productos o servicios nuevos o mejorados. Por lo tanto, es fundamental que este eje considere como requisito esencial la búsqueda de soluciones tecnológicas que puedan introducirse como innovaciones en las organizaciones beneficiarias de los proyectos de vinculación con la sociedad.

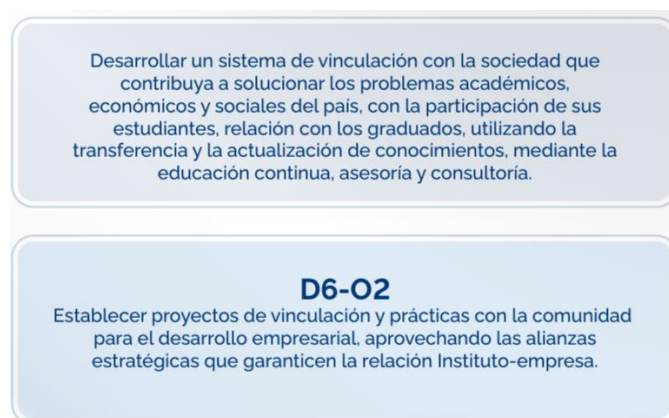


Figura 5. Ejes estratégicos de Vinculación con la sociedad  
Fuente: ISTE (2022)

## Gestión institucional

El Instituto Superior Tecnológico España reconoce la gran importancia de este amplio enfoque, ya que contribuye al bienestar de toda la comunidad institucional y colabora en el fortalecimiento de un sistema de gestión académico-administrativo institucional. Este sistema se basa en la gestión por procesos, que está en constante mejora y automatización, con el objetivo de que el Instituto pueda brindar servicios educativos y de atención de alta calidad (Constructora De Pereira et al., 2019).

En la transformación de estos procesos, se tienen en cuenta criterios fundamentales como la calidad, la eficiencia, la transparencia y la excelencia, de acuerdo con estándares tanto nacionales como internacionales.



Figura 6. Ejes estratégicos de la Gestión institucional  
Fuente: ISTE (2022)

### 1.5. Unidad de docencia

La Unidad de Docencia tiene como objetivo principal impulsar la mejora constante en lo referente a la calidad dentro del proceso de formación estudiantil en el ISTE. Esto se logra

a través de la colaboración de docentes comprometidos, con experiencia y un sólido sentido ético.

La meta del ISTE es establecer una comunidad educativa que se ajuste de manera relevante a las necesidades de formación profesional en el ámbito tecnológico, con el propósito de contribuir a la inserción laboral y al crecimiento personal y completo de nuestros estudiantes. Además, buscan promover el bienestar y el desarrollo tanto de los docentes como del personal administrativo y de servicios.

### **Funciones**

La Unidad de Docencia supervisa y gestiona las carreras, colaborando estrechamente con las unidades auxiliares dentro del área académica, como Educación Continua y la Biblioteca. También coordina sus esfuerzos con la Unidad de Planificación Académica y, en el ámbito de sus responsabilidades, colabora con el área administrativa. Las funciones principales de esta unidad son las siguientes:

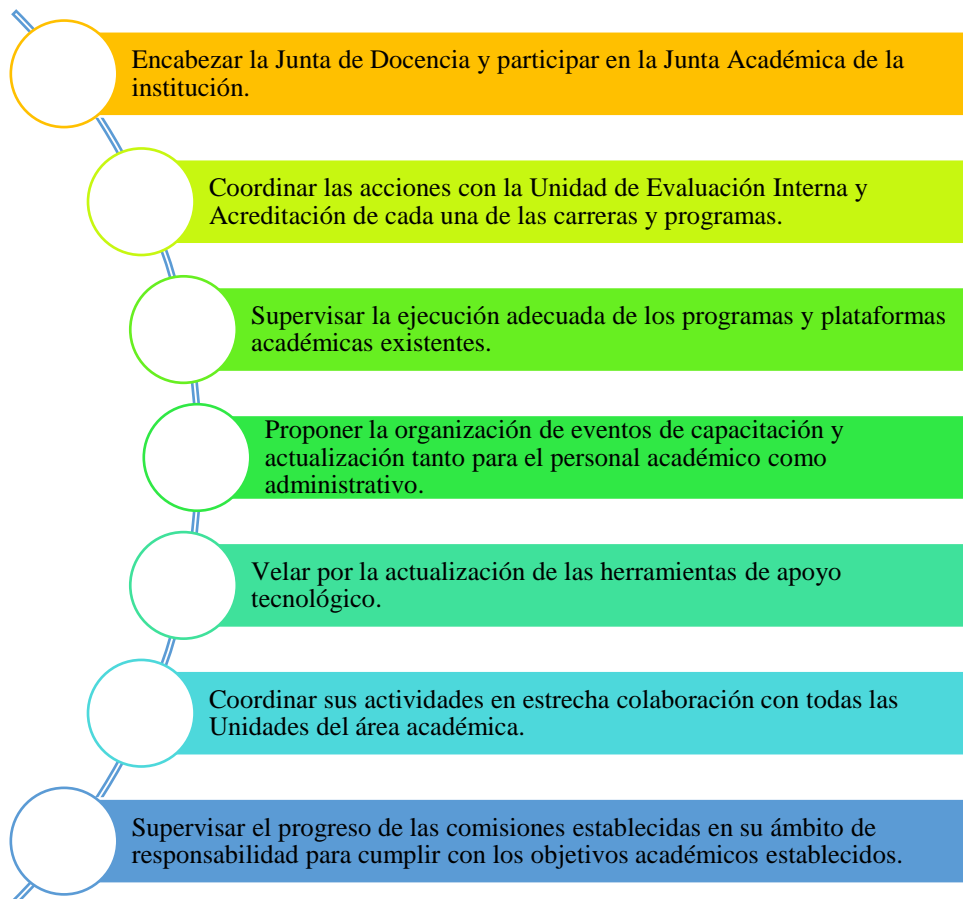


Figura 7. Funciones de la Unidad de docencia  
Fuente: ISTE (2022)

Esta unidad tiene un papel crucial en la gestión tanto académica como administrativa de la institución, colaborando estrechamente con otras unidades y áreas para asegurar la excelencia en la educación.

Es relevante su participación en la Junta de Docencia y la Junta Académica, lo que indica su dominio en las disposiciones que afectan a la institución en su conjunto. Además, la coordinación con unidades como la de Evaluación Interna y Acreditación y la de Tecnología de la Información subraya la importancia de mantener estándares elevados de calidad y aprovechar eficazmente la tecnología en el proceso educativo (Cárdenas et al., 2009).

La propuesta de eventos de capacitación y actualización pone de manifiesto el compromiso de la Unidad de Docencia con la mejora constante tanto del personal docente como del administrativo. Al mismo tiempo, la supervisión de herramientas tecnológicas enfatiza la relevancia de la tecnología en la enseñanza y el aprendizaje (TEA).

## CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

### 2.1. Clima organizacional

La calidad del clima organizacional es un factor fundamental que influye en la satisfacción, el compromiso y la motivación de los colaboradores. Por ende, es crucial comprender cómo el clima laboral actual afecta el rendimiento de los empleados y trabajar en mejorar los componentes que influyen en su desempeño, incluyendo la cultura organizacional y los diferentes aspectos del clima laboral (*Desarrollo de Un Plan de Accion Para Mejorar El Clima Organizacional*, n.d.).

Esta cultura organizativa abarca los valores, normas y prácticas compartidas por los segmentos de la empresa, que pueden afectar tanto el comportamiento de los empleados como su satisfacción en el trabajo.

El clima organizacional, por su parte, se refiere al ambiente psicológico que se percibe en el lugar de trabajo y puede ser parte del compromiso, la motivación, y la satisfacción de los colaboradores de una empresa. Entre los componentes que influyen en el clima laboral se encuentran la comunicación, el liderazgo, la participación, la retroalimentación, la resolución de conflictos y la calidad de las relaciones interpersonales. Estos patrones pueden ser comparados y medidos en sociedades complejas (Arias Jose Danir & Gómez Anngy Nathalie, 2019).

Por lo tanto, es importante identificar los aspectos culturales que influyen en el mundo y en las organizaciones, como los valores, las creencias compartidas y los niveles de confianza necesarios para un rendimiento colaborativo exitoso (Vergara Varela, 2018).

Ahora bien, el cambio organizacional es un aspecto dinámico que ha evolucionado con el tiempo y el contexto de las organizaciones. Se trata de una transformación que experimenta una organización y que puede tener un impacto significativo en su cultura. Para mejorar el desempeño y la rentabilidad, el cambio organizacional implica ajustar los procesos y actividades de los individuos en la organización (He et al., 2023).

Es importante implementar el cambio de manera que no afecte negativamente a los trabajadores. La disposición de los empleados a aceptar el cambio es un factor clave para

explicar sus respuestas a los eventos organizacionales, por lo que se debe considerar desde su perspectiva (Delfín et al., n.d.).

En un estudio realizado por (Ramos et al., n.d.) para analizar la cultura laboral del sector público de Arabia Saudita, se determinó que los gobiernos han sido los generadores de varias universidades en el país siendo su finalidad la de las necesidades de educación superior de la población.

El clima laboral define la identidad de las organizaciones y les permite diferenciarse de otras, por lo que es un factor importante en la construcción de perfiles y características únicas. Los líderes tienen un papel clave en la formación y potenciación de comportamientos ideales o simbólicos que contribuyen al fortalecimiento de la cultura organizacional (Bustamante et al., 2022).

El estilo de gestión influye en la cultura de una organización y está determinado por las opiniones de cada individuo. De manera similar, comprende un sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que incluye aspectos como la identidad de los miembros, el énfasis del grupo, el perfil de la decisión, la integración, el control, la tolerancia al riesgo, los criterios de recompensa, la tolerancia al conflicto, el perfil de los fines o medios de la organización y el enfoque de la organización (J. Rodríguez et al., 2020).

La cultura puede ayudar así mismo obstaculizar la integración interna y la adaptación al entorno. La planificación estratégica, la misión, los objetivos, los medios, los criterios de medida y las estrategias de corrección son todos ejemplos de adaptación externa.

La integración interna incluye temas como las relaciones internas entre los miembros, el lenguaje y sus categorías conceptuales, los límites grupales y las normas para aceptar o rechazar a las personas, el poder y la jerarquía, y el sistema de recompensas y castigos. Un ambiente de trabajo positivo y una cultura de grupo avanzada hacen que las personas se comprometan más allá de sus propios intereses, lo que conduce a una mejor calidad de vida laboral y mayor estabilidad social. (Battazza & Galhardo, 2023).

El clima organizacional se sustenta al ambiente psicológico en una organización y su impacto en el comportamiento y desempeño de los empleados. Para mejorar el clima organizacional, se pueden aplicar diferentes teorías. La teoría del comportamiento

organizacional destaca la importancia de recompensar y reconocer el desempeño de los empleados.

La teoría de la motivación sugiere abordar las insuficiencias básicas de los colaboradores, como seguridad laboral y oportunidades de desarrollo. El liderazgo también desempeña un papel clave, influenciando el clima a través de un estilo de liderazgo transformacional. La teoría de la comunicación organizacional destaca la importancia de una comunicación abierta y bidireccional. Por último, la teoría del cambio organizacional subraya la necesidad de un enfoque integral que promueva un cambio positivo en la cultura organizacional (Bárceñas-Villegas & Vázquez-Santiago, 2023).

De manera similar, una táctica de intervención es efectiva porque se basa en una serie de elementos y factores que, cuando se combinan, ofrecen una perspectiva integral del entorno interno de una organización. El entorno físico, las características estructurales, el entorno social, las características personales y el comportamiento organizacional se incluyen en este concepto multidimensional (Palencia et al., 2022). El clima de una organización es el resultado de la interacción entre las características de los miembros y las de la organización.

Haciendo referencia a la Organización Mundial de la Salud, la falta de productividad causada por ambientes laborales deficientes puede tener un impacto negativo en las economías globales (OMS, 2022). Esto se debe a que, cuando los trabajadores experimentan problemas psicológicos como resultado de un ambiente de trabajo insatisfactorio, también pueden verse afectados físicamente (González Rueda, 2020). Para mejorar continuamente la calidad educativa se requiere de la contribución de varios miembros de la organización, así como una guía centrada en aspectos fundamentales para crear una cultura de calidad: los aspectos sistemáticos/gerenciales y los aspectos culturales/psicológicos (Dalmazzo et al., 2022).

El Desarrollo del Liderazgo (DL) tiene un impacto significativo en la eficacia y eficiencia del personal de las IES. Sin embargo, los tomadores de decisiones adoptan una postura reactiva en lugar de proactiva, abordando problemas institucionales en lugar de desarrollar el DL de forma continua y formativa. Esta falta de enfoque limita la capacidad de motivar a los trabajadores, desarrollar sus habilidades y aptitudes personales y sociales, y aumentar su satisfacción laboral (Pashanasi Amasifuen et al., 2021).

Según (Rodríguez-Marulanda & Lechuga-Cardozo, 2019) en su investigación realizada dentro del Institución Universitaria ITSA, los factores que los directivos consideran determinantes para el ejercicio laboral son el conocimiento del trabajo, la responsabilidad, la capacidad para liderar, la producción y la identidad laboral.

A pesar de que los docentes afirman que al momento de aplicar estos factores con cierta regularidad, se observa que su uso debería aumentarse en la experiencia docente, mientras que los docentes se encuentran principalmente en las categorías de desempeño competente y básico, los directivos se identifican principalmente con niveles destacados y competentes, por lo que se requiere una motivación mayor y de esta forma alcanzar niveles de desempeño óptimos.

La evaluación al desempeño docentes es un proceso clave en las empresas que busca evaluar el rendimiento laboral de los empleados y su contribución a los objetivos de la empresa. La evaluación puede realizarse de varias maneras, como evaluación por parte de un supervisor, autoevaluación, evaluación entre compañeros, evaluación al jefe, evaluación al cliente, evaluación 360o y evaluación automatizada.

Se puede mencionar que todas las metodologías tienen sus ventajas y desventajas, y es crucial elegir la más apropiada en función de las necesidades de la empresa y de los empleados. (Maricel et al., n.d.) es un instrumento desarrollado para medir el desempeño de los empleados en organizaciones y ha sido validada en las industrias de manufactura y servicio. El EPS es una medida psicométrica comprensiva que tiene en cuenta múltiples dimensiones del desempeño y es fácil de administrar, por lo que se puede utilizar en diversas industrias (Sharma, 2023a).

Según (Valls-Val et al., 2023), la creación de una escala fiable y válida para medir la cultura organizacional e innovación presenta dificultades en su construcción y metodología, lo que limita su perspectiva multidimensional del análisis. Por lo tanto, es necesario que se adapte al entorno de investigación.

La gestión del talento humano (GTH) es un medio para alcanzar los objetivos corporativos y mejorar la calidad de vida laboral de los empleados. Para lograr esto, es necesario implementar procesos de selección, inducción, capacitación, formación y desarrollo que fortalezcan las competencias de los empleados, lo que les permite aumentar

su compromiso y satisfacción con la organización, y les permite avanzar en su carrera profesional. Además, la GTH es un medio para (Knuutila & Vuorio, 2023).

## 2.2. Comunicación Organizacional

Una comprensión profunda de los objetivos de la organización y las estrategias utilizadas para lograrlos es uno de los aspectos más importantes de la comunicación gerencial.

Sin embargo, muchas organizaciones suelen ignorar la importancia de la comunicación con sus empleados, lo que conduce a un sistema de comunicación ineficiente, lo que resulta en pérdida de tiempo, recursos, eficiencia y, en última instancia, ganancias.

La comunicación organizacional se refiere a los canales y métodos de comunicación que se utilizan dentro de una organización, ya sean empresas, universidades, organizaciones no lucrativas u organizaciones gubernamentales. La comunicación interna y externa está incluida. (Tillotson et al., 2023).

La comunicación organizacional se centra en establecer relaciones e interactuar con los miembros internos y externos de la organización. En general, hay dos perspectivas sobre la comunicación organizacional (Alrobaish et al., 2023):

- La comunicación en las organizaciones.
- La comunicación como organización (es decir, quienes forman las organizaciones se comunican).



Figura 8. Comunicación organizacional

Es importante enfatizar que la comunicación no es sólo la transmisión de información entre emisor y receptor. Es un proceso complejo que involucra la formación de normas y la negociación de normas organizadas por grupos involucrados en un contexto específico (en este estudio, la organización).

### 2.3.Importancia de la comunicación organizacional

La comunicación gerencial ayuda a administrar una empresa estableciendo estrategias y enfoques de comunicación efectivos. Esto mejora la integración, la productividad y la calidad del trabajo colectivo. Según una variedad de estudios que hablan de la comunicación organizacional, las organizaciones cumplen con un proceso de comunicación efectiva entre cada uno de sus miembros (Yang et al., 2023).

De acuerdo con varias encuestas, los líderes de las organizaciones buscan las habilidades de comunicación oral y escrita efectivas. Para que una organización prospere, los empleados deben tener habilidades en la comunicación interpersonal, la escucha y la presentación en público.

Tabla 1. Aspectos de la comunicación organizacional

<b>Aspecto</b>	<b>Descripción</b>
Objetivo de la Comunicación	Establecer metas claras para la comunicación interna y externa, alineadas con las metas estratégicas de la organización.
Canales de Comunicación	Identificar y utilizar diversos canales, como reuniones, correos electrónicos, intranet, redes sociales corporativas, para facilitar la comunicación eficiente.
Flujo de Comunicación	Definir la dirección del flujo de información dentro de la organización, ya sea descendente (de la dirección a los empleados), ascendente (de los empleados a la dirección) o lateral (entre departamentos o colegas).
Cultura de Comunicación	Fomentar una cultura organizacional que valore la transparencia, la apertura y el intercambio de información para fortalecer la confianza y la colaboración.
Herramientas Tecnológicas	Implementar tecnologías que soporten una mejora la eficiencia en la comunicación, como plataformas de colaboración, videoconferencias y sistemas de gestión de información.
Feedback y Evaluación	Establecer mecanismos para recopilar feedback, evaluar la efectividad de la comunicación y realizar ajustes según sea necesario.
Mensajes Clave	Definir mensajes clave que reflejen la identidad, valores y objetivos de la organización para mantener consistencia en la comunicación interna y externa.
Adaptabilidad	Ser capaz de adaptar la estrategia de comunicación y los mensajes según el público, la situación y los cambios en el entorno organizacional.
Resolución de Conflictos	Establecer protocolos para abordar conflictos de comunicación de manera efectiva y mantener un ambiente laboral armonioso.
Formación en Comunicación	Proveer formación continua en competencias sobre la comunicación en cada uno de los niveles de la organización, promoviendo una comunicación efectiva y comprensión mutua.

Las empresas ahora contemplan a colaboradores que tengan la capacidad de escuchar y dar instrucciones de una forma efectiva, hacer comentarios útiles, tener una buena relación interpersonal en los compañeros de trabajo, así como con los clientes, crear redes, trabajar bien en equipo, resolver problemas de forma creativa y crítica y presentar ideas de manera comprensible (de Azevedo Correia & da Silva Braga, 2023a).

La capacidad de desarrollar y comunicar todo tipo de información, la capacidad de trabajar con diferentes grupos o individualmente, la capacidad de comunicarse en situaciones complejas y diferentes, y la capacidad de permanecer fuerte y motivado para decir la verdad.

De igual forma la comunicación organizacional permite a:

- Establecer todos los pasos necesarios para completar con éxito las funciones y responsabilidades específicas de ventas, servicios y producción.
- Afrontar los cambios imprevistos con creatividad y adaptación personal y colectiva.
- Desarrollar políticas, procedimientos y reglamentos claros para apoyar las operaciones diarias y continuas.
- Tomar en cuenta los aspectos emocionales, éticos y sensibles para mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización.
- Coordinar, planificar y controlar las operaciones de toda la organización de acuerdo con los objetivos establecidos por el consejo de administración.
- Crear un ambiente y una cultura organizacional positivos que reconozcan y promuevan las actitudes, valores y metas que distinguen a la organización y a sus miembros.

## **2.4. Tipos de comunicación organizacional**

La comunicación organizacional tiene algunos tipos, los cuales se describen a continuación:

### **2.4.1. Comunicación direccional**

Se puede decir que la información puede fluir hacia abajo, hacia arriba o hacia arriba en la dirección de la comunicación organizacional. Esta comunicación trabaja en una

dirección específica, los cuales contempla a empleados de primera línea y altos directivos (Khanal et al., 2023).

Específicamente, esta información incluye instrucciones o tareas que los empleados deben realizar, incluidas políticas organizacionales o evaluaciones de desempeño. La mayoría de las comunicaciones posteriores se realizan por escrito y utilizan programas como correos electrónicos, memorandos y directivas de políticas. Sin embargo, esta comunicación también puede ocurrir verbalmente, en reuniones o mediante llamadas telefónicas.

Tabla 2. Características de la comunicación direccional

<b>Aspecto</b>	<b>Descripción</b>
Comunicación Descendente	La dirección se comunica con los subordinados para transmitir información, políticas, metas y expectativas.
Objetivos	Establecer metas claras y transmitir la misión y visión de la empresa para con los empleados.
Canales	Utilizar canales formales, como reuniones, memorandos, correos electrónicos y documentos oficiales.
Contenido	Proporcionar instrucciones, retroalimentación sobre el desempeño y actualizaciones sobre decisiones y cambios organizacionales.
Evaluación	Medir la comunicación descendente desde el punto de vista de la efectividad, esto mediante la comprensión y la respuesta de los empleados.
Comunicación Ascendente	Los empleados se comunican con la dirección, compartiendo información, feedback y preocupaciones.
Objetivos	Fomentar un ambiente abierto donde los empleados se sientan cómodos compartiendo sus perspectivas y experiencias.
Canales	Facilitar canales accesibles y confiables para que los empleados expresen sus opiniones, como buzones de sugerencias, encuestas y reuniones abiertas.
Contenido	Proporcionar retroalimentación sobre políticas, procesos y la cultura organizacional, así como informar sobre desafíos y oportunidades identificadas por los empleados.
Evaluación	Calcular la efectividad en base a la comunicación ascendente mediante la participación activa de los empleados y la acción tomada en respuesta a sus contribuciones.
Comunicación Lateral	La comunicación entre colegas o departamentos en el mismo nivel jerárquico.

Objetivos	Facilitar la colaboración, compartir información relevante y resolver problemas de manera eficiente.
Canales	Utilizar canales como reuniones interdepartamentales, plataformas de colaboración y comunicación cara a cara.
Contenido	Intercambiar conocimientos, coordinar actividades y abordar desafíos interdepartamentales.
Evaluación	Evaluar la efectividad de la comunicación lateral mediante el logro de objetivos compartidos y la resolución eficiente de problemas interdepartamentales.

#### **2.4.2. Comunicación direccional ascendente**

En esta dinámica, los mensajes se envían desde empleados de nivel inferior a empleados de nivel superior. Este tipo de comunicación incluye proyectos o informes que los empleados deben presentar a sus superiores. Un ejemplo de ello es cuando los empleados expresan comentarios y sugerencias sobre su labor, rendimiento laboral o aspectos comerciales de la empresa a través de encuestas de retroalimentación. Este tipo de comunicación generalmente suministra información y datos a la dirección, quien tiene la responsabilidad de tomar decisiones cruciales para la empresa (Leka et al., 2023).

#### **2.4.3. Comunicación direccional horizontal**

Esta comunicación se efectúa cuando entre empleados que pertenecen al mismo nivel de gerencia. Pueden trabajar un en departamento o en otras partes del negocio. Este tipo de comunicación es rápido y con frecuencia espontáneo, al igual que la comunicación informal. La mayor parte de esta comunicación se produce verbalmente y no por escrito.

### **2.5. Comunicación interna y externa**

Los dos tipos más comunes de comunicación organizacional son la interna y la externa, que se pueden definir de la siguiente manera:

#### **2.5.1. Comunicación dentro del grupo**

“Ocurre entre los integrantes de la organización. Puede ser entre toda la organización o en grupos más pequeños, como departamentos o equipos de proyectos. La comunicación interna se puede realizar de manera formal o informal. La formal generalmente se hace por escrito e incluye evaluaciones de desempeño, actualizaciones de la empresa y resultados de ventas. La mayoría de las veces, este tipo de información solo está

disponible para los miembros del personal y no está disponible para personas fuera de la organización”(Mathisen et al., 2023).

La comunicación interna crea un ambiente de trabajo cálido y motivado y ayuda a los empleados a aprender y comprender la organización. También promueve la comunicación en toda la organización y fomenta la apreciación del desempeño de los empleados.

### **2.5.2. Comunicación con entidades externas**

Es aquella dirigida específicamente a personas que no pertenecen a la organización, como clientes, clientes potenciales, socios, medios de comunicación, competidores u organizaciones gubernamentales. Las empresas dedican tiempo a crear mensajes externos cuidadosos para que la empresa tenga una imagen positiva. La mayoría de la comunicación externa se envía a través de canales específicos y es formal y estructurada(Chuang et al., 2023).

## **2.6. Comunicación tanto formal como informal**

La comunicación organizacional se puede clasificar según el nivel de formalidad utilizado.

### **2.6.1. Comunicación formal**

Suelen tener una estructura organizacional específica y un mensaje elaborado y estandarizado. La organización garantiza que la comunicación fluya a través de un canal que se adapte a la audiencia. Por ejemplo, un comunicado de prensa oficial puede ser utilizado para transmitir noticias formales de la empresa a los clientes. Sin embargo, las noticias formales de la empresa pueden llegar a los empleados a través de un memorándum o a través de una reunión(Vaktskjold Hamre et al., 2023).

### **2.6.2. Comunicación de manera informal**

Se manifiesta en los encuentros cotidianos entre los miembros no reconocidos oficialmente dentro de una organización. Por lo general, consiste en una comunicación informal y sin planificación que tiene lugar en un entorno laboral compartido o entre individuos que comparten intereses y afinidades.

## **2.7. Problemas con la comunicación en la organización**

Aunque cualquier líder de una empresa desee establecer una comunicación organizacional efectiva, se deben tomar en cuenta algunas barreras que obstaculicen el flujo de información adecuado.

Entre los obstáculos para la comunicación organizacional se encuentran:

### **2.7.1. Planificación insuficiente o inexistente**

Dentro de las organizaciones, especialmente donde no hay un buen liderazgo y la definición de las estrategias y herramientas de comunicación más adecuadas, esta barrera se presenta con frecuencia. Una planificación organizacional que se base en el análisis, los objetivos y las metas de la organización debe conducir a una comunicación organizacional adecuada y que cumpla con sus objetivos (Nayibe López Hernández et al., n.d.).

### **2.7.2. Supuestos o información confusa**

La definición de factores organizativos específicos suele ser confusa. Los malentendidos y los hechos entre las partes involucradas pueden causar problemas y, a veces, causar más problemas.

El enfoque del tema es explorar la comunicación organizacional interna en la educación, un área que hasta ahora solo se ha estudiado en el ámbito empresarial. Esto es innovador porque la teoría de la comunicación organizacional puede ser utilizada en las instituciones educativas, que son "organizaciones complejas, dependiendo del Estado y con relaciones burocráticas de autoridad, jerarquía formal, canales formales de comunicación y políticas formales"(Bustinza Vargas & Lacuta Sapacayo, 2021).

## **2.8. Información transmitida de manera insuficiente**

El emisor de información puede haber elegido palabras incorrectas, no haber explicado algunos términos o desvirtuar la información, lo que es una barrera común en la comunicación. El mensaje debe ser cuidadoso porque un malentendido puede causar graves problemas.

En la actualidad, la comunicación organizacional tiene un alto índice de posibilidades en las instituciones educativas y otras organizaciones, incluyendo el beneficio integral, que

de cierta forma conlleva a un alto sentido y vigor que una comunicación organizacional interna pondera a las organizaciones mediante su manejo por medio de las estrategias. Sin embargo, en las instituciones educativas no se percibe este beneficio, a pesar de que "las IES son aparentemente las que tienden a ayudar a los demás"(Huntington et al., 2023).

No obstante, es necesario llevar a cabo investigaciones sobre esta comunicación organizacional denominada interna en las instituciones de educación superior, ya que estas tienen una estructura burocrática que presenta una mayor fragmentación en la comunicación entre administrativos y docentes. Esto se debe a que la comunicación se transmite desde la cima de la organización jerarquizada hacia su base, y la cumbre no se informa de las repercusiones y recepciones de los mensajes (órdenes, enseñanzas) que ella misma.

## **2.9. Desarrollo Profesional y Oportunidades**

En las empresas in distintamente de su área, el desarrollo profesional es esencial porque fomenta el sentido de crecimiento, avance y superación. Es fundamental que el departamento de recursos humanos tenga una política de desarrollo clara para que los empleados conozcan la progresión de su carrera como parte de la empresa desde el primer día(Reina & Silva, 2022).

Las siguientes son algunas de las ventajas del desarrollo profesional:

- Recompensa económicamente el esfuerzo de los trabajadores.
- Fortalece el compromiso y la responsabilidad de los empleados y fomenta un sentimiento de reciprocidad entre ellos y la empresa.
- El trabajo en equipo mejora si el plan de desarrollo profesional incluye criterios que fomenten la colaboración y la comunicación.
- Aumenta el rendimiento profesional y la productividad.

Es fundamental brindar a los empleados la oportunidad de mejorar sus condiciones laborales si se considera el tiempo que una persona dedica al trabajo durante su vida adulta. Según Oran Tkatchov, autor de Proactive Professional Learning, una persona promedio pasará una cuarta parte de su vida adulta trabajando(de Azevedo Correia & da Silva Braga, 2023a).

Por lo tanto, la satisfacción en el trabajo puede tener un impacto significativo en la calidad de vida. El departamento de recursos humanos debe concentrarse más en la calidad de vida dentro y fuera del negocio.

Incluso si las empresas ignoran este aspecto, los empleados pueden mejorar sus capacidades profesionales. El análisis FODA personal es una herramienta muy útil para planificar los objetivos de la carrera, analizar con claridad los intereses y conocerse mejor. Cuando se busca una promoción, mejorar sus habilidades laborales o avanzar en su carrera, esta es una herramienta útil. Alternativamente, es suficiente conocer sus fortalezas y oportunidades (Rodríguez Ortiz et al., n.d.).

La creación de una misión y una visión personal también es muy beneficiosa. La misión indica dónde está y la visión ayuda a determinar hacia dónde desea ir. Puede tomar mejores decisiones al establecer estos dos criterios profesionales, lo que le permitirá enfocar sus esfuerzos en lo que realmente le interesa.

Cuando se habla del desarrollo de nuestras capacidades profesionales, es muy común pensar en el corto y el mediano plazo. Sin embargo, en realidad se trata de un proceso a largo plazo que requiere una serie de pasos (Bravo-Díaz et al., 2017).

## **2.10. Etapas del desarrollo profesional**

Este desarrollo se conforma de cinco fases o etapas, las mismas que se describen a continuación:

### **2.10.1. Crecimiento (0-14 años)**

Durante este tiempo, la persona examina sus intereses, establece relaciones con otras personas, desarrolla su personalidad y se adentra en las áreas educativas en las que se desarrollará.

### **2.10.2. Exploración (15-24 años)**

La primera fase dentro del plan de crecimiento profesional en el cual el adolescente descubre intereses y comienza a desarrollarlos a través de una formación más especializada (prácticas en empresas, universidad y primeros trabajos). una etapa en la que se está ansioso por aprender, pero aún no se tiene experiencia.

### **2.10.3. Establecimiento (25-44 años)**

El empleado se ubica en el campo laboral que desea, y por consiguiente se define la verdadera personalidad. La carrera se construye gradualmente. busca oportunidades adicionales para aumentar su experiencia y desarrollo profesional.

### **2.10.4. Mantenimiento y consolidación (45-64 años)**

El individuo se focaliza en mantener su lugar de trabajo, tener un nombre en toda su carrera profesional y comenzar la etapa de enseñanza a los más jóvenes. A su vez, llegará el momento de liderar y triunfar.

### **2.10.5. Declive (65 años en adelante)**

La productividad de los empleados se minimiza a medida que disminuyen las oportunidades. Se acerca el momento de la jubilación y los planes de sucesión de las empresas. Debido a que reduce una serie de problemas para el departamento de recursos humanos, el plan enfocado en el profesional y su desarrollo se ha convertido en un campo relevante en las empresas.

El desarrollo profesional debe entenderse como una adaptación progresiva y natural al trabajo con el objetivo de maximizar el potencial del empleado. Como resultado, facilita el manejo del talento(Constructora De Pereira et al., 2019).

## **2.11. Importancia del desarrollo profesional**

Este plan tiene un impacto en las siguientes áreas:

- Gestión eficiente del personal.
- Proporciona una moderación entre el trabajo, las especificaciones del trabajo y el responsable.
- La motivación de los empleados, la satisfacción laboral, así como la pertenencia aumentan y por ende se mejora el entorno.
- A través del desarrollo profesional, la empresa promueve una valoración justa de los puestos de trabajo.
- La producción acrecienta con empleados que cada vez se encuentran capacitados y satisfechos con sus responsabilidades.

- Reconocer todos los puntos de vista y de organización, especialmente al momento de utilizar un método de evaluación de desempeño que puede aplicarse tanto a nivel individual como grupal.

## **2.12. Plan de desarrollo profesional**

Las siguientes etapas componen el plan de desarrollo profesional.

### **2.12.1. Autoevaluación**

Este se considera un espacio exploratorio donde los empleados reflexionan sobre sus intereses, valores y fortalezas y sus roles. Elige qué expectativas tienes, qué quieres hacer en tu carrera y hacia dónde quieres llegar en tu negocio.

Se pueden realizar encuestas de clima laboral por parte de la empresa si se percibe que los colaboradores tienen sugerencias acerca de sus expectativas y proyecciones dentro de la organización. Además, al elaborar un plan de carrera y crear un mapa de talento, esta información puede ser útil (Vaktskjold Hamre et al., 2023).

### **2.12.2. Proyección de carrera**

El empleado se da cuenta de sus habilidades e intereses, para lo cual inicia con un proceso de búsqueda de oportunidades; se interesa en una variedad de organizaciones y capacitaciones que se enfocan en ellas. Las empresas establecen relaciones entre si y localizan puntos focales. Por otra parte algunas empresas incorporan dentro de su filosofía de trabajo una metodología de gestión por objetivos y se apoyan en un organigrama que se basa en las dimensiones estructurales y frente a ello conlleva relaciones entre los diferentes espacios (Chuang et al., 2023).

La evaluación del desempeño es necesaria cuando la empresa no tiene claro dónde quiere gestionar el desempeño del socio profesional. Esto le ayudará a identificar el talento de su organización y establecer objetivos y expectativas.

La mejor alternativa es llevar a cabo la implementación de un programa, el cual facilite las evaluaciones y que esto conlleve a identificar sus características propias y observar su rendimiento. Las organizaciones deberían usar una variedad de pruebas para evaluar y evaluar el desempeño de sus empleados y evaluar sus habilidades y competencias.

A su vez, existen métodos de evaluación que estiman las expectativas y las posibilidades de cada empleado. ¿Cuál es el nivel de talento del empleado y sus posibilidades de crecimiento?

Todas las estrategias de desarrollo profesional deben establecer objetivos, los cuales son claros y a su vez necesarios para impulsar el desarrollo profesional. Considere la información que obtuvo de su profesión (evaluación de su rendimiento y potencial) y los resultados de la autoevaluación(Mathisen et al., 2023).

Lo ideal es que los objetivos profesionales del empleado se integren con el desarrollo organizacional, aunque puedan estar en diferentes escalas. Hay varios métodos para combinarlos:

- Se pueden realizar encuestas laborales a los empleados sin comprometer la privacidad de sus respuestas para conocer sus objetivos profesionales.
- Habrá que combinar evaluación y capacitación para estimar su potencial y determinar si encaja con la empresa. Siempre administrado a través de software de capacitación.

### **2.13. Estrategias innovadoras para la intervención en escenarios organizacionales**

Existen varios tipos de intervenciones las cuales han sido diseñadas con distintas finalidades y han tenido un gran éxito en sus respectivas aplicaciones específicas y que podrían haber sido utilizadas en circunstancias similares (Chuang et al., 2023).

La intervención es el arte de influir o orientar el comportamiento de una persona, grupo o empresa. Por tanto, puede haber interferencias internas o externas con la organización. Sin embargo, las reuniones de negocios entre líderes y trabajadores son intervenciones porque se centran en cambiar los sistemas sociales.

Una intervención directa se concreta en la decisión de una coordinación o dirección lo cual provoca un cambio en la estructura organizativa, la creación de nuevos servicios o productos, la implementación de un sistema de evaluación de personal o la construcción de un nuevo edificio (Bravo-Díaz et al., 2017).

En general, los criterios de intervención se clasifican por categorías como se describen a continuación:

- a) Empezar con la gerencia (en el nivel más alto de la organización)

- b) Empezar con las personas
- c) Empezar si hay problemas.

La intervención puede requerir retroinformación a un departamento específico sobre la satisfacción en el trabajo o puede incluir capacitación específica en áreas de motivación del liderazgo que se descubrieron problemáticas (Chuang et al., 2023).

La intervención también implica mantener las nuevas conductas deseadas. Esto se puede lograr mediante la creación de un grupo de trabajo interno para supervisar el desempeño y la realización de encuestas de seguimiento. Según sea necesario, se pueden realizar intervenciones adicionales para mantener la satisfacción en el trabajo y la sensación de que se está haciendo un trabajo interesante, así como para permitir una mayor participación de los empleados.

#### **2.14. Técnicas de intervención**

La intervención en la transformación organizacional requiere cambiar las actitudes y los comportamientos actuales. Este cambio debe implementarse gradualmente, considerándose como un proceso duradero que avanza en medio de tensiones y conflictos que no se solucionan de forma contigua ni en momentos predeterminados. (Vaktskjold Hamre et al., 2023).

La transición de lo viejo a lo nuevo no es una lógica secuencial o secuencial. Pero es una ruptura. De esta manera, el conflicto entre las fuerzas que buscan la estabilidad y el statu quo y las fuerzas que buscan el cambio se intensificará y se profundizará.

Cada vez más empresas están adoptando el desarrollo organizacional para aumentar el desempeño y el bienestar de sus empleados. Este proceso implica analizar la situación e implementar medidas encaminadas a mejorar el desempeño individual y de los trabajadores

Tabla 3. Características de las técnicas de intervención

<b>Técnica de Intervención</b>	<b>Descripción</b>
Encuestas de Clima Organizacional	Realizar encuestas para evaluar las percepciones y opiniones de los empleados sobre diversos aspectos del clima organizacional, identificando áreas de mejora.
Entrevistas Individuales	Conducir entrevistas personalizadas con empleados clave para comprender de forma profunda de sus experiencias, preocupaciones y sugerencias para mejorar el clima organizacional.

Grupos Focales	Reunir a grupos de empleados representativos para discutir abiertamente sobre temas específicos relacionados con el clima organizacional y generar ideas para posibles soluciones.
Observación Directa	Realizar observaciones directas de la interacción y dinámica en el lugar de trabajo para identificar patrones de comportamiento y aspectos del clima organizacional que podrían pasar desapercibidos.
Talleres y Capacitaciones	Impartir talleres y sesiones de capacitación para desarrollar habilidades de comunicación, gestión del estrés, trabajo en equipo y otros aspectos que impactan directamente en el clima organizacional.
Programas de Reconocimiento	Implementar programas que reconozcan y recompensen los logros y contribuciones de los empleados, fomentando un ambiente positivo y motivador.
Comités de Mejora	Establecer comités internos donde los empleados participen activamente en la caracterización de dificultades y en la creación de recursos para mejorar el clima organizacional.
Estrategias de Comunicación Interna	Desarrollar y ejecutar estrategias efectivas de comunicación interna que promuevan la transparencia, la cohesión y el entendimiento de los objetivos organizacionales.
Evaluación Continua	Implementar sistemas de seguimiento y evaluación continuos para medir la efectividad de las intervenciones, permitiendo ajustes y mejoras a lo largo del tiempo.
Mentoría y Coaching	Facilitar programas de mentoría y coaching para brindar apoyo individualizado a los empleados, promoviendo su desarrollo profesional y personal.

Algunas técnicas más frecuentes en esta etapa dentro del desarrollo organizacional a continuación se describen:

#### 1) Información posterior basada en una encuesta

Esta estrategia implica que los empleados completen encuestas sobre temas como valores organizacionales, creatividad, ambiente de trabajo, coordinación de equipos y más. Estos datos pueden ayudarle a identificar los problemas de gestión que enfrenta su empresa. Lo más importante es establecer las respuestas para cada grupo o departamento que se enviarán a tus empleados. Finalmente, la decisión se toma en una discusión grupal para encontrar la mejor solución para el grupo y la empresa (Vergara Varela, 2018).

#### 2) Capacitación del equipo

La colaboración es lo que mantiene a nuestra empresa en marcha. La actividad 'team building' se basa en este concepto. La atención se centra en mejorar las relaciones y el

trabajo en equipo a través de una variedad de ejercicios. Esto incluye desarrollar relaciones interpersonales, establecer metas y analizar el desempeño del equipo.

### 3) Grupos de alta calidad

Consiste en reunir a un grupo de personas para encontrar, evaluar y resolver cualquier problema potencial que pueda afectar el entorno de trabajo. Con esta estrategia, los empleados pueden expresar sus preocupaciones e ideas a la dirección.

## **2.15. Métodos para mejorar la organización**

Las actitudes individuales y grupales, las dinámicas de autoconciencia, la autoevaluación individual y grupal, el diagnóstico social y la terapia grupal están en el centro del cambio en las organizaciones formales (Söder, 2023).

Por otro lado, en el ámbito del desarrollo organizacional, las intervenciones son grupos de actividades organizadas en unidades organizativas específicas como individuos, grupos, grupos o sistemas completos para lograr objetivos. Los equipos utilizan los siguientes métodos para iniciar una actividad o una serie de actividades con objetivos centrados en mejorar la organización.

El Grupo T es un laboratorio para aprender sobre el significado y las consecuencias de la conducta individual y grupal.

Características:

- La mayor parte de los miembros son personas comunes.
- El líder es responsable de transmitir los elementos teóricos.
- El momento presente es destacado.
- Por medio de actividades verbales y no verbales, se destaca el crecimiento personal y la creatividad.
- Tiene una perspectiva común.
- Facilita la transferencia de habilidades, conocimientos y valores al mundo real.
- Está principalmente enfocado en temas educativos.

El Grupo de Encuentro: es una iniciativa de la psicología social aplicada.

Características:

- Sus miembros se apoyan.
- Está formado por personas comunes.
- El líder no proporciona información teórica.
- El momento presente es destacado.
- Por medio de actividades verbales y no verbales, se destaca el crecimiento personal y la creatividad.
- El método se prueba con nuevas conductas de grupo.
- La transferencia de conocimientos es un tema poco discutido.
- Su enfoque es particularmente terapéutico.

### **2.16. Construir un equipo**

Este evento lo realizan personas estrechamente relacionadas con la empresa. Por tanto, la idea es mejorar la imagen del grupo y aumentar los recursos de los integrantes del grupo.

El Team Building y su éxito se ha logrado mediante la consideración de este como un proceso continuo en lugar de un evento único (García-Sánchez et al., 2023).

Debe colaborar en la recopilación de datos sobre las actividades del grupo.

Desarrollar un tipo diagnóstico de la situación actual antes de tomar medidas alternativas.

Establecer relaciones

- Se aplica cuando: la gerencia y el equipo se sienten insatisfechos.
- El equipo o el entorno experimentan cambios.
- Las profesiones son interdependientes.

### **2.17. Liderazgo efectivo**

Los proyectos que buscan expandir la organización deben diseñarse y llevarse a cabo por líderes competentes. El liderazgo efectivo no impone sus normas, sino que fomenta la participación, la creatividad y el desarrollo del equipo, a pesar de que la posición de líder ya establece una jerarquía.

El término "liderazgo eficaz" se refiere a la capacidad de un líder para inspirar, motivar y entrenar a su equipo para lograr las metas y objetivos de la empresa. Para lograrlo, debes tener la capacidad de adaptarte rápidamente a los cambios y adaptarte a situaciones difíciles.

Un líder efectivo tiene rasgos únicos que lo identifican, como la capacidad de tomar decisiones rápidas al considerar riesgos y oportunidades. Además, debe motivar al equipo a trabajar con dedicación para lograr los objetivos de la empresa al comunicar claramente las expectativas, saber escuchar y brindar siempre una retroalimentación que sea constructiva (Turner et al., 2023).

Ser un líder exitoso requiere priorizar el bienestar de la mayoría antes que el propio. Como profesional de la empresa, podemos enumerar las características principales de un líder efectivo:

- Es capaz de producir resultados superiores a los esperados.
- Siempre está en beneficio de los intereses generales.
- Todos los trabajadores se sienten motivados para establecer una visión y ética basadas en el bien común.
- Elimina a los líderes falsos.
- despertar la positividad en el entorno.
- Tomar decisiones rápidas pero efectivas es posible.

El liderazgo efectivo en las operaciones requiere el desarrollo de los siguientes elementos:

- Tener un líder que pueda comunicarse con el equipo.
- saber expresar y describir cada uno de los objetivos que se desean alcanzar a través de la visión y la política de la empresa.
- Transmitir los discursos de manera fluida y fácil de entender.
- Adaptar los mensajes a los destinatarios.
- Considere las opiniones de todos los participantes.
- Beneficiarse de la escucha activa.
- Siempre fomente la conversación.

El liderazgo eficaz es importante y no se limita a las corporaciones. Muchos estudios han demostrado que si una persona quiere estar sana y afrontar las situaciones negativas que aparecen en la vida, tiene que ser un líder eficaz.

Debe sobresalir en todos los aspectos de la gestión empresarial, las relaciones interpersonales, la gestión del hogar y la comunicación con familiares, amigos y vecinos. El tipo de liderazgo que se debe utilizar depende del caso y de la situación

## **2.18. Los beneficios de aplicar un buen liderazgo**

Cada elección que se realiza en una compañía influye en su desempeño; el éxito o la falta de éxito de una empresa está ampliamente determinado por cómo sus líderes llevan a cabo el proceso de toma de decisiones. Es crucial que los líderes empresariales establezcan de manera clara sus metas comerciales y administren sus áreas de manera efectiva, aprovechando los recursos de manera óptima y cultivando la participación de los empleados para lograr los objetivos (Slavec et al., 2023).

Una mayor productividad y eficiencia de la empresa, niveles más altos de calidad del trabajo, un entorno de trabajo positivo y colaborativo, una reducción de la rotación de personal y un entorno de innovación y creatividad en la empresa son algunas de las ventajas de tener un líder efectivo (Ramón Campos-Blázquez et al., 2023).

## **2.19. Técnicas para establecer un liderazgo eficaz en una empresa**

El éxito y la supervivencia de una empresa dependen de un liderazgo eficaz. Los líderes pueden garantizar esto a través de estrategias como rutinas diarias.

Para que todos tengan la oportunidad de contribuir, identifica las fortalezas y debilidades de cada miembro del equipo y organiza las actividades necesarias en base a su información.

Creando un lugar donde todos puedan trabajar juntos sin miedo a ser criticados.

Para fomentar la innovación y el pensamiento creativo, los líderes deben ser capaces de escuchar y respetar las opiniones de los demás, amarlos y motivarlos para lograr buenos resultados.

Los colaboradores pueden recibir capacitación en habilidades de liderazgo como negociación, resolución de problemas, toma de decisiones y comunicación (de Azevedo Correia & da Silva Braga, 2023b).

Proporcionar los recursos necesarios para apoyar un liderazgo eficaz. Esto significa brindarle a sus empleados acceso a la información relevante, herramientas efectivas y recursos que necesitan para lograr sus objetivos.

Los líderes deben poder responder preguntas y ayudar cuando sea necesario.

## **2.20. Estrategias de liderazgo**

Antes de hablar de las técnicas que un líder puede usar para dirigir a su equipo de manera efectiva, es importante comprender que hay muchos tipos diferentes de liderazgo, cada uno con sus ventajas y desventajas. Cada tipo de liderazgo debe adaptarse al tipo de empresa, su filosofía, visión y misión, así como al temperamento del líder. Estos son los tipos de liderazgo:

Liderazgo de autoridad. El líder toma decisiones sin consultar a los demás. Esta puede ser una táctica efectiva por un tiempo limitado, o cuando los miembros del equipo son nuevos o necesitan directrices claras. Sin embargo, puede generar descontento en el equipo si deja de lado la creatividad y la participación.

El modelo más común de liderazgo para una empresa o equipo es el liderazgo autoritario. Aunque esta figura está perdiendo popularidad, todavía hay muchos que son representados por este tipo de liderazgo. También se conoce como liderazgo autocrático porque es autoritario. Este tipo de líder es visto como un "mandamás" y se limita a dar órdenes y tomar decisiones basándose en sus propias opiniones (Maqdlıyan & Setiawan, 2023).

Los líderes autoritarios tienen un control y poder absoluto sobre sus empleados porque no requieren ni aceptan consejos del resto del equipo. Es un tipo de liderazgo unidireccional en el que el líder tiene todo el control, el trabajo y las decisiones.

Liderazgo con participación. Aunque el líder tiene la última palabra, ayuda a los miembros del equipo a tomar decisiones. Esto aumenta la motivación y el compromiso para trabajar juntos. Cuando hay desacuerdos, el proceso de toma de decisiones puede tomar mucho tiempo (Sharma, 2023b).

A diferencia de otro tipo de liderazgo jerárquico donde se toman decisiones de manera unilateral, el liderazgo participativo anima a todos los miembros de una organización a participar en la toma de decisiones. En un proyecto de liderazgo participativo, se siguen generalmente estos pasos:

### **2.20.1. Discusión colectiva**

El líder inicia la conversación sobre un tema específico. Se encarga de supervisar el proceso y garantizar que la discusión grupal se desarrolle sin problemas. Establece las reglas, el horario de las reuniones y los temas que se discutirán, pero son los colaboradores quienes discuten los temas y analizan las soluciones. Además, también actúa como moderador.

### **2.20.2. Se proporciona información.**

El líder es responsable de poner en contexto al equipo y proporcionar todo el conocimiento que necesitan para discutir. El líder debe decidir qué tipo de información el equipo necesita y cómo compartirla. Es crucial determinar de manera individual qué tan familiarizado está cada miembro del equipo con el tema y encontrar los medios para que se informe de manera adecuada antes de debatir.

### **2.20.3. Comparta ideas**

El equipo comparte ideas para solucionar el problema. El líder debe establecer un entorno de confianza y participación donde los empleados se sientan valorados y valorados por sus contribuciones.

### **2.20.4. Resumir la información**

El líder toma la información disponible y analiza cada idea una vez que termina la etapa de participación. Identifica las ventajas y desventajas, analiza propuestas comparables para ver si pueden complementarse, elimina las que considera inaceptables, etc. En este momento, los empleados podrían o no participar (Shamsuzzoha et al., 2023).

### **2.20.5. Tomar decisiones**

El momento de tomar una decisión viene después de seleccionar y evaluar las ideas. En este momento, la participación de los empleados varía según el tipo de liderazgo participativo que se trabaje. El líder puede decidir la mejor opción o todos los participantes pueden hacerlo.

### **2.20.6. Iniciar**

En caso de que los empleados no hayan participado en la toma de decisiones, se les informa en este punto y se les permite expresar sus preocupaciones o hacer sugerencias. Se indican los pasos a seguir para ejecutar la opción seleccionada y se realizan.

Liderazgo enfocado en transacciones. Este enfoque se maneja mediante "transacciones" entre el líder y su equipo, es decir, se establecen recompensas y castigos para quienes cumplan o no con los objetivos. Este tipo de liderazgo de dar y recibir puede motivar, pero se preocupa más por establecer procedimientos o rutinas funcionales que por crear cambios significativos en la organización (Sharma, 2023b).

El liderazgo transaccional en este caso es tradicional, resistente a los cambios repentinos y promueve un sistema de cumplimiento de tareas específico para los empleados que recompensa o castiga en función de los resultados. Se trata de un tipo de liderazgo empresarial en el que la estrategia de mando se centra en mantener las cosas como están.

La teoría del liderazgo transaccional tiene su origen en el siglo pasado. Se cuentan con varias investigaciones que permitiendo la profundización en las diversas teorías de liderazgo que se encontraban en la sociedad a principios del siglo XX. En ese momento, Max Weber logró agrupar sus investigaciones en tres categorías distintas de liderazgo:

- El estilo convencional
- El estilo cautivador
- El enfoque lógico o burocrático

Después de pasar mucho tiempo y estudiar más a fondo las diversas disciplinas de liderazgo, Weber finalmente llegó a la conclusión de que el liderazgo burocrático se refiere al liderazgo transaccional.

Posteriormente, varios escritores profundizaron en las diversas formas de liderazgo, especialmente después del final de la Segunda Guerra Mundial, tras la cual alcanzó su punto máximo. Durante un período de incertidumbre y transformación, los países involucrados en el conflicto se encontraban en una etapa de reconstrucción que requería la toma de decisiones ponderadas e importantes para enfrentar un futuro cercano. Debido a la inestabilidad que se vivía, se utilizaba la estructuración de diversos tipos de liderazgo

como herramienta para sacar adelante a un país de forma firme y contundente(Hunter et al., 2023).

No fue hasta 1978 que James McGregor Burns, un politólogo y autor, adoptó algunas de estas teorías y las adaptó a sus estudios y su época. Burns discutió los beneficios de tales disciplinas e incluso la combinación de diferentes teorías de liderazgo dependiendo de la situación de la empresa y el equipo que trabaja en el proyecto en cuestión en uno de sus libros "Liderazgo".

### **2.21. Los atributos de un líder transaccional**

Mantener el statu quo es una característica de los líderes transaccionales. No necesitan mantener un perfil único que los incluya a todos en la misma categoría, ya que pueden cambiar de liderazgo si es necesario. Sin embargo, no suelen ser personas con ideas propias que tengan ganas de cambiar el entorno empresarial en el que trabajan.

Siempre seguirá las pautas establecidas por la cúpula de la empresa. Como resultado, sus capacidades de liderazgo pueden adaptarse a un camino completamente diferente que produzca los resultados deseados si las necesidades de la empresa cambian o si la plantilla actúa de manera diferente(Satoh et al., 2022).

Además, su comportamiento con sus empleados suele ser bastante impersonal. Al no establecer un vínculo claro y establecido con sus empleados, pueden acabar ofreciendo sus servicios al mejor postor porque el factor de identificación no sale a relucir en ningún momento. La consecuencia de esta conducta impersonal se evidencia con frecuencia al exigir a los empleados metas muy precisas y establecidas, lo que impide que los empleados desarrollen sus propias ideas, iniciativa personal o deseos de mejorar la empresa.

Su trabajo consiste en cumplir con los objetivos de la empresa. Estos suelen estar claramente marcados por la organización; la plana mayor de la empresa espera que se terminen con éxito.

Liderazgo transformacional. El líder utiliza este método para mostrar una visión clara a su equipo y luego los empodera y motiva a alcanzarla. El líder actúa como un ejemplo a seguir y predica con el ejemplo dando lo mejor de sí para lograr sus objetivos. Por lo general, los miembros del equipo están satisfechos y están muy comprometidos con la

visión de la empresa. La desventaja es que el líder puede exagerar las ventajas de esta visión para obtener el apoyo de los empleados.

El objetivo del liderazgo transformacional en un equipo de trabajo es generar un cambio positivo. Su principal objetivo es causar cambios tanto en los sistemas como en las personas. Un líder siempre debe ser un agente participativo en cada uno de los procesos, y así mismo es quien se preocupa por el éxito del proyecto y por el crecimiento y bienestar de cada miembro del equipo. La energía, el optimismo, el entusiasmo y el entusiasmo son características comunes de un líder transformacional (Alawamleh et al., 2023).

Este estilo de liderazgo puede cambiar a las personas de seguidores a líderes cuando se aplica correctamente. La motivación se lleva a cabo por medio de un liderazgo transformacional, de igual forma la moral y el desempeño se lleva a cabo por una variedad de herramientas, incluidas las siguientes:

- Tener un gran desempeño con la parte de la pertenencia.
- El líder es inspirador y un ejemplo para seguir.
- Se llevan a cabo las fortalezas y debilidades.

Elementos que componen el liderazgo transformacional

Este tipo de líderes genera compromisos con cada uno de sus seguidores al liderar grupos y para que esto se lleve a cabo, se apoyan en cuatro elementos esenciales:

Trato individualizado: actuando como mentor para sus seguidores, brindándoles capacitación y escuchando sus preocupaciones y necesidades. Mantiene la comunicación abierta y actúa con empatía. Celebra los éxitos individuales de cada miembro del equipo, reconoce su participación y les hace sentir que su contribución es importante. De esta manera, los trabajadores trabajan para obtener el éxito grupal y crecer en su carrera (Rumanti et al., 2023).

Estimulación intelectual: el líder toma riesgos, pero siempre escucha a sus seguidores. Alentándolos a pensar crítica e independientemente, fomenta la creatividad del equipo.

Motivación que inspira: Un líder desafía a su equipo estableciendo estándares elevados y comunica de manera clara y optimista los objetivos a alcanzar, otorgando significado a las tareas. Al comprender el propósito de su labor, los motiva a seguir adelante y fortalece su confianza en sus capacidades.

Influencia positiva: Un líder genera respeto y confianza, sirviendo como un modelo ejemplar a seguir. Estas son características fundamentales de un líder transformacional. Para poner en práctica este modelo, el líder debe exhibir rasgos que lo orienten a priorizar a su equipo sobre sí mismo y demostrar una genuina preocupación por cada miembro del grupo.

El líder toma como punto inicial una cultura laboral positiva, para que se sientan motivados y encontrar un propósito en todas las tareas. Como resultado, un líder transformacional debe:

- Focalizado en el trabajo de todo el equipo
- Visionario
- Empático
- Inspirador
- Inclusión
- Astuto tomando la parte emocional
- Colaborador
- Es optimista.
- Pensador reflexivo

### **Las ventajas del liderazgo transformacional**

Un estudio publicado en el Journal of Occupational and Environmental Medicine encontró que el liderazgo transformacional promueve la confianza y la pertenencia en el lugar de trabajo. Ayude a cada empleado a desarrollarse y contribuir a la vida.

Los líderes y equipos trabajan juntos para lograr mayores niveles de vitalidad y motivación en el liderazgo transformacional. Los líderes pueden inspirar a sus seguidores con este estilo.

#### **2.21.1. El liderazgo transformacional en la gestión del cambio**

La dirección de un líder transformador puede beneficiar a cualquier lugar de trabajo, este apoyo es más notable en el momento en donde las empresas que no tienen un cambio oportuno (como la transformación digital) o que necesiten trabajar en su cultura empresarial y en el compromiso de sus empleados. Es esencial prestar atención a dos aspectos para implementar este estilo de liderazgo:

### **2.21.2. Establecer los principios de la organización**

Ser constante con la revisión de la misión y visión de la empresa es un buen punto de inicio. Identificar su cumplimiento, analizar sus fallas y crear una solución. Un líder debe ser entrenador y mentor.

El equipo puede sentirse apreciado y respetado si se le da una perspectiva transformacional a la cultura empresarial. Además, lo inspirará a implementar técnicas transformacionales por medio de un contexto personal y laboral. Esto aumentará el entusiasmo general.

### **2.21.3. Fortalecer la cooperación y la creatividad**

Este tipo de liderazgo se basa en la creencia de que el trabajo en equipo es fundamental para alcanzar los objetivos. Al mismo tiempo, sabemos que lo que la gente hace todos los días es importante para progresar. Se fomenta la innovación fomentando la creatividad, discutiendo ideas y aceptando errores para aprender.

Liderazgo que se basa en la democracia. Este estilo es similar al participativo, pero los colaboradores tienen más poder de decisión. La iniciativa se asigna a los miembros del equipo, donde todos tienen la misma opinión.

El liderazgo de ciertos estilos funciona mejor en algunos lugares de trabajo que en otros, este liderazgo ideal para las empresas que quieren lograr la innovación y sobre todo que logren el trabajo en equipo y la colaboración de ideas. Los líderes de este estilo creen que, si las decisiones van afectando al equipo, debe tomarse en equipo. En este estudio se ponen en discusión sobre el liderazgo democrático, sus beneficios y desventajas, así como ejemplos de industrias en las que funciona mejor.

Los miembros del equipo tienen que involucrarse en la toma de decisiones es una característica de este liderazgo, al cual se lo denomina liderazgo participativo. Este tipo de liderazgo registra la calidad de las contribuciones de calidad que puede hacer un equipo.

### **2.21.4. Los fundamentos del liderazgo democrático**

Hay tres principios que guían este estilo de liderazgo y tienen como objetivo involucrar a todos los miembros del equipo en la discusión.

Obligaciones compartidas. Además de brindar oportunidades para la toma de decisiones, también asigna metas y responsabilidades para alcanzarlas.

Trabajando juntos para tomar una decisión. Se sabe que los líderes ascienden a sus puestos gracias a su experiencia y habilidades para tener éxito en el trabajo, por lo que necesitan ayudar a sus equipos a tomar mejores decisiones y asegurarse de que todo salga bien.

Empowerment. Es responsabilidad del líder motivar a todo el equipo para que asuman tareas compartidas y ayudarlos a desarrollar la capacidad de tomar decisiones de manera crítica.

## **2.22. Características de los líderes de la democracia**

Este líder hace que se lleve a cabo una comunicación diaria y la toma de decisiones sean verdaderamente democráticas. Las siguientes son características comunes de un líder democrático para desempeñar sus funciones:

### **2.22.1. Convencimiento**

En todo proceso democrático, es posible algunos grupos no esté de acuerdo con el momento de tomar una decisión. Es responsabilidad del líder discutir la decisión tomada y explicar los motivos que se consideren que son los más adecuados. Experimentación

Un líder democrático tiene diálogos y toma decisiones, la creatividad es una característica relevante de su comisión. Además, es importante promover la creatividad y el intercambio libre de ideas.

### **2.22.2. Justicia**

El facilitador debe ser neutral y transparente en todos los procesos que se lleven a cabo, es quien respeta las decisiones de la mayoría y no tienen ningún tipo de inclinaciones. Al ser una persona experta en campo de la industria, se cuenta con información clara y precisa.

### **2.22.3. Los principios de un líder democrático**

El líder debe adoptar valores como libertad, respeto, tolerancia, compromiso, justicia igualdad y solidaridad para que la toma de decisiones sea transparente.

#### **2.22.4. Los beneficios del liderazgo democrático**

En el liderazgo democrático, todos participan en las decisiones, lo que genera satisfacción y sentido de pertenencia, por otra parte el liderazgo autocrático, en donde solo el líder toma las decisiones, lo cual puede generar frustración y desapego de los colaboradores. Otros beneficios incluyen:

##### **Experimentación**

La creatividad se fomenta con conversaciones abiertas y expresión libre. Los miembros del equipo son conscientes de que sus contribuciones al debate siempre son bien recibidas, por lo que se atreven a presentar sus propuestas más innovadoras sin miedo a la crítica.

##### **Diversidad de puntos de vista**

Un diálogo abierto apoya la discusión de temas desde una variedad de perspectivas. Los miembros del equipo propondrán diferentes soluciones porque tienen diferentes perspectivas basadas en sus antecedentes, creencias, experiencias y opiniones. Esto mejorará la calidad de la decisión.

##### **Aumento en la dedicación**

El compromiso de los empleados aumenta la satisfacción de los empleados, ya que es una parte importante de una gestión eficaz del equipo. Asegúrese de que sus empleados puedan retener el talento y mejorar la productividad de la empresa.

##### **Mayor cohesión**

La visión de la empresa se puede fortalecer al integrar al equipo en la toma de decisiones. Para llevar a cabo mejores razones y contar con toma de decisiones adecuadas, trabajar juntos para lograr objetivos compartidos tendrá más sentido. Las relaciones de confianza entre los equipos se estrechan cuando todos tienen el mismo poder de toma de decisiones y acceso a la misma información.

##### **Confianza en la comunicación**

Las relaciones de confianza entre los equipos se estrechan cuando todos tienen el mismo poder de toma de decisiones y acceso a la misma información. Todas las acciones de comunicación permiten que los procesos sean óptimos y que se puedan cumplir con competencias y habilidades adecuadas.

### **Aumento de la productividad**

En una empresa los empleados están muy motivados porque participan en el proceso de toma de decisiones. Como están satisfechos con su trabajo, tienen menos tiempo para cuestionar a sus jefes porque confían en ellos. Todo esto aumenta la productividad.

## **CAPITULO III: DESARROLLO METODOLÓGICO**

### **3.1. Contexto**

La investigación se llevó a cabo en el Instituto Superior Tecnológico España, institución de nivel superior que se distingue por su compromiso con la excelencia académica y su dedicación al desarrollo integral de sus estudiantes. La institución, ubicada en la ciudad de Ambato, cuenta con una plantilla de docentes diversa y altamente calificada que se dedican a enseñar y capacitar a futuros profesionales.

A pesar de los éxitos académicos y la buena reputación de la institución, se encontró un problema importante con el clima organizacional docente. La carga de trabajo, la comunicación ineficaz, la percepción de falta de reconocimiento y otros factores contribuyeron a un entorno laboral que no estaba alcanzando su máximo potencial.

El entorno educativo moderno, caracterizado por cambios rápidos y demandas crecientes, está complicando el entorno laboral de los docentes. Las universidades han aprendido a abordar estas cuestiones de manera amplia y reconocen que la vida de los docentes es importante cuando se realizan investigaciones para garantizar la calidad y eficacia de la educación.

Además, la dinámica de la organización fue influenciada por las circunstancias culturales, socioeconómicas y políticas de la región. Estos factores externos agregaron capas de complejidad a la comprensión del clima organizacional y enfatizaron la importancia de adaptar las estrategias de intervención a las características únicas de la institución y su entorno.

En este contexto, este estudio juega un papel importante en la identificación de áreas de mejora y el desarrollo de estrategias de intervención efectivas que no solo aborden los desafíos actuales sino que también contribuyan a fortalecer la cultura organizacional y la lealtad docente al alcanzar los objetivos organizacionales.

### **3.2. Tipos de investigación**

Esta investigación se basa en la necesidad de comprender el clima organizacional docente en la institución educativa y explorar posibles áreas de intervención. Como resultado, se eligió un enfoque exploratorio-descriptivo. Estos son los argumentos detallados que respaldan esta elección metodológica:

## **Exploratorio**

El clima organizacional de los docentes es un fenómeno complejo y dinámico que caracteriza el estudio. Debido a que el tema no había sido previamente estudiado de manera exhaustiva en la institución, se optó por un enfoque exploratorio para obtener una comprensión inicial y detallada de las percepciones y experiencias de los docentes.

La necesidad de realizar una investigación exploratoria para identificar los elementos distintivos y las características únicas del clima laboral se justifica por la falta de investigación previa en este contexto.

## **Identificar áreas donde intervenir**

El principal objetivo del estudio es identificar las áreas específicas que deben ser intervenidas para mejorar la naturaleza de la organización. A través de un enfoque exploratorio, descubrimos problemas, cuestiones y problemas potenciales y proporcionamos una base sólida para diseñar estrategias de intervención

## **Carácter descriptivo**

para una comprensión holística: la investigación descriptiva se utiliza para proporcionar una visión completa y detallada del clima organizacional docente. Este método permite la recopilación sistemática de datos sobre percepciones, actitudes y experiencias, lo que facilita la construcción de un panorama integral del estado actual del clima laboral.

## **Construcción y Validación del Conocimiento**

El enfoque exploratorio-explicativo ofrece la oportunidad de probar y crear conocimiento profundizando en los pensamientos y experiencias de los docentes, ya que se trata de un tema complejo y multifacético. Este método se puede utilizar para revisar estudios a medida que se descubren nuevos hallazgos y nuevas ideas.

La elección de un enfoque exploratorio-descriptivo responde a la necesidad de abordar un fenómeno poco explorado, proporcionar una base sólida para la formulación de estrategias de intervención efectivas y contextualmente relevantes, y describir en detalle el clima organizacional actual.

### **3.3. Enfoques**

Este estudio utiliza paradigmas cualitativos y cuantitativos y combina enfoques mixtos para obtener una comprensión completa del clima organizacional de los docentes en la institución educativa. Combinando la profundidad y la riqueza de la información cualitativa con la objetividad y la generalización asociadas con la investigación cuantitativa, la elección de esta metodología mixta permitió abordar la complejidad del tema desde una variedad de puntos de vista.

**Enfoque Cualitativo:** Se investigaron las experiencias, puntos de vista y opiniones de los docentes sobre la naturaleza de la organización utilizando métodos cualitativos como entrevistas individuales y grupos focales. Estos métodos proporcionaron una comprensión clara de los aspectos clave del entorno laboral y las áreas clave de enfoque. Las respuestas cualitativas informaron experiencias individuales

**Enfoque Cuantitativo:** Se utilizaron encuestas estructuradas y escalas de medición cuantitativas para recopilar datos cuantitativos sobre el clima organizacional. Estos recursos permitieron la recolección de datos numéricos, lo que facilitó el análisis estadístico y la identificación de tendencias generales en las percepciones de los docentes. La utilización de métodos cuantitativos proporcionó una visión más amplia y objetiva del clima organizacional, permitiendo la generalización de los resultados a la población completa.

La combinación de estos métodos mixtos mejoró la validez y confiabilidad de los resultados, proporcionando una comprensión más amplia y completa del entorno de gestión del conocimiento. En la fase de análisis se cuentan datos cuantitativos y cualitativos para brindar una visión clara y significativa que apoye el diseño de estrategias de intervención para mejorar el clima laboral

### **3.4. Consideraciones éticas**

Las consideraciones éticas son importantes al planificar y realizar investigaciones para diseñar estrategias de intervención para mejorar la autoeficacia docente. Utilizamos principios éticos al abordar cuestiones relacionadas con los empleados, la dirección y el entorno laboral, garantizando la honestidad y el respeto por todos los involucrados. Las consideraciones éticas específicas incluyen:

- **Confidencialidad:** La información recopilada a través de encuestas, entrevistas y otros métodos de investigación se mantuvo en secreto. Los participantes fueron claramente informados de que las respuestas eran confidenciales y se tomaron medidas para garantizar que la información se usara únicamente para la investigación.
- **Consentimiento Informado:** Todos los participantes dieron su consentimiento informado antes de participar en encuestas, entrevistas u otras actividades relacionadas con el estudio. Se proporcionó información detallada sobre el propósito del estudio, los participantes y cómo se utilizarían los datos
- La participación en la investigación fue completamente voluntaria. Los docentes pudieron elegir participar en las actividades de investigación sin tener consecuencias negativas. Se aseguró de que su decisión de participar no tendría ningún impacto en su estatus laboral ni en su relación con la institución educativa.
- **Ética en la recopilación y el análisis de datos:** se garantizó la integridad y la validez durante la recopilación y el análisis de los datos. Los resultados se presentaron con precisión, reflejando la naturaleza de la organización y se evitó la manipulación de datos para respaldar decisiones específicas.
- **Beneficio:** El principal objetivo de la investigación es tener un impacto positivo en las instituciones educativas. La intervención propuesta fue diseñada para mejorar el clima laboral mejorando el clima organizacional y el bienestar de los docentes.

Estas consideraciones éticas son importantes para garantizar la validez y confiabilidad de la investigación y al mismo tiempo proteger los derechos y el bienestar de los participantes en la investigación.

### **3.5. Muestra**

La población objetivo de esta investigación fueron todos los docentes de la institución, que consistía en 80 maestros. La selección estratégica de esta muestra garantizó la diversidad y la representatividad en términos de experiencia laboral, roles académicos y áreas de especialización.

Debido al tamaño de la población, se seleccionó una muestra completa que incluía tanto a profesores en servicio como en servicio de la universidad. Es importante destacar que

se tomaron medidas para proteger la confidencialidad de los participantes y la integridad del proceso de investigación. Los docentes recibieron información clara y transparente sobre la investigación, su propósito y el uso de los datos.

Cada docente puede retirarse del estudio sin consecuencias negativas y la participación es normal. También se obtuvo el consentimiento informado de cada participante antes de participar en encuestas, entrevistas u otras actividades relacionadas con el estudio.

La diversidad de roles y experiencias dentro del cuerpo docente se consideró un factor crítico para obtener puntos de vista diversos sobre el clima organizacional. La muestra abarcó docentes de tiempo completo, con diferentes niveles de experiencia, en diversas disciplinas académicas. Este enfoque permitió obtener una visión holística y matizada de las dinámicas del clima organizacional, con la intención de informar de manera efectiva las estrategias de intervención propuestas.

### **3.6. Técnica**

Se utilizaron métodos de encuesta para recopilar información cuantitativa sobre las percepciones y experiencias de los profesores y el personal sobre la naturaleza de la organización. La elección de las encuestas como método de recopilación de datos se justifica por la capacidad de obtener información cuantitativa de un gran número de participantes en un corto período de tiempo. Esto es especialmente importante en entornos educativos donde la participación de muchos docentes es esencial para la verdadera representación de las perspectivas docentes.

### **3.7. Instrumento**

La encuesta se llevó a cabo a través de un cuestionario estructurado que fue diseñado para obtener respuestas cuantitativas específicas sobre una variedad de aspectos del clima organizacional. El cuestionario se creó con cuidado y incluyó preguntas cerradas y escalas de medición para que los docentes pudieran expresar sus percepciones de manera objetiva y precisa.

La satisfacción laboral, la percepción de reconocimiento, la comunicación institucional, la carga de trabajo y otros factores importantes del clima organizacional fueron abordados por un cuestionario estructurado. Para capturar la variabilidad en las respuestas, se

crearon preguntas de opción múltiple y escalas Likert. Esto permitió un análisis cuantitativo detallado.

Además, se incluyeron secciones demográficas en el cuestionario para recopilar información sobre la antigüedad en la institución, el nivel académico, el campo de especialización y otros factores que podrían influir en las percepciones.

### **3.8. Proceso de aplicación**

La distribución del cuestionario se llevó a cabo de manera electrónica o impresa, según la preferencia de los docentes. Se dieron instrucciones claras sobre cómo completar el cuestionario y se enfatizó la necesidad de respuestas sinceras y reflexivas. El tiempo necesario para completar el cuestionario fue considerado para facilitar la participación de los maestros sin afectar significativamente sus responsabilidades laborales.

Para promover la honestidad y la apertura de los participantes, las respuestas se mantuvieron confidenciales. Los maestros fueron informados del propósito de la encuesta, se les pidió que participaran voluntariamente y se les permitió usar exclusivamente los datos de la investigación.

El uso de un cuestionario estructurado en la encuesta proporcionó objetivos y datos cuantificables. Estos fueron esenciales para el análisis estadístico posterior y para la identificación de patrones significativos en las percepciones del personal docente sobre el clima organizacional.

#### **3.8.1. Características de los Observadores o Entrevistadores y Entrenamiento**

Los observadores y entrevistadores fueron seleccionados en función de su familiaridad con los contextos educativos y su experiencia en investigación cualitativa. Confirmó el gol sin dudar. Antes de iniciar el estudio, los observadores y entrevistadores recibieron capacitación sobre métodos de investigación, aplicación consistente del protocolo, familiarización con el cuestionario y técnicas de observación. Se llevaron a cabo prácticas y evaluaciones para garantizar una recopilación de datos consistente.

#### **3.8.2. Validez y Confianza de los Procedimientos de Medición**

Durante el diseño se consideraron la potencia y la confiabilidad. Se realizó una prueba piloto utilizando un cuestionario estructurado para evaluar la claridad de las preguntas y la coherencia de las respuestas. Se realizó un análisis de confiabilidad interna para

asegurar la consistencia de las mediciones. Las observaciones y entrevistas se realizaron de acuerdo con procedimientos estándar y se revisaron periódicamente para garantizar la coherencia.

### **3.8.3. Instrucción a los participantes**

Los participantes recibieron instrucciones claras y concisas sobre el propósito del estudio, la importancia de la confidencialidad de sus respuestas y la importancia de la honestidad en sus declaraciones. Fomentamos la autoexpresión y enfatizamos la importancia de la participación.

### **3.8.4. Cantidad y Duración del instrumento**

Se realizaron un total de 80 encuestas, una por cada profesor universitario. El tiempo promedio para completar cada encuesta es de 20 a 30 minutos. Se realizaron quince entrevistas individuales y tres grupos focales, cada uno con una duración de 60 minutos. Las observaciones se llevaron a cabo durante un período de dos meses con diversas actividades y contextos en un entorno académico.

### **3.8.5. Ubicación de Desarrollo**

El estudio se realizó en la misma institución educativa. La encuesta se realizó en línea o en formato papel, según las preferencias de los participantes. Para la obtención de información se realizaron entrevistas y observaciones en aulas universitarias, áreas comunes y lugares de reunión.

### **3.8.6. Cronología de la Investigación:**

La cronología de la investigación fue de seis meses, comenzando en [mes y año de inicio] y terminando en [mes y año de finalización]. Este marco temporal permitió abordar las variaciones estacionales y registrar posibles cambios en el clima organizacional a lo largo del tiempo.

### **3.8.7. Análisis de datos**

Se utilizó software estadístico para analizar datos cuantitativos, incluido análisis descriptivo, pruebas de significancia y correlación. Se utilizó el análisis temático para recopilar datos cualitativos a través de observaciones y entrevistas. Identificamos tendencias, patrones y categorías y clasificamos la información de referencia por índice.

La triangulación de datos cuantitativos y cualitativos permitió comprender mejor el entorno organizacional del profesorado.

## CAPÍTULO IV: PROPUESTA

### 4.1. Matriz FODA inicial

La matriz FODA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas) es una herramienta de análisis estratégico que resulta útil para evaluar un problema o situación. En el contexto de este estudio sobre la mejora del entorno directivo del Instituto Tecnológico Superior España, la matriz FODA se presenta de la siguiente manera:

#### 4.4.1. Fortalezas (F):

Compromiso de la alta dirección: el apoyo de la alta dirección es clave para el éxito de cualquier estrategia de intervención en un entorno organizacional.

Talento y Recursos Humanos: La institución cuenta con un personal talentoso y comprometido que puede ser aprovechado para impulsar cambios positivos.

Historial de Éxito: Si la institución ha implementado intervenciones exitosas en el pasado, esto puede servir como un modelo a seguir.

Cultura de Aprendizaje: Si existe una cultura de aprendizaje y mejora continua, esta puede facilitar la aceptación de cambios y mejoras.

#### 4.1.2. Oportunidades (O):

Avances en Comunicación: La tecnología ha avanzado, lo que permite implementar soluciones de comunicación interna más efectivas y ágiles.

Cambio Generacional: La entrada de nuevas generaciones al mercado laboral puede ser una oportunidad para revitalizar la cultura y el ambiente laboral.

Investigación y Desarrollo: La oportunidad de utilizar investigaciones actuales en psicología laboral y gestión de recursos humanos para mejorar el clima organizacional.

Competitividad en el Mercado Laboral: Un mejor clima organizacional puede ayudar a la institución a atraer y retener talento en un mercado laboral competitivo.

### **4.1.3. Debilidades (D):**

Comunicación Interna Deficiente: Problemas de comunicación interna pueden ser una debilidad significativa en el Instituto Tecnológico Superior España.

Resistencia al cambio: La resistencia al cambio entre los empleados puede impedir la implementación de mejoras en el entorno organizacional.

Falta de recursos financieros: Se puede reducir la falta de recursos financieros para invertir en programas educativos y de extensión.

Mala cultura de gestión: si una organización tiene una mala cultura de gestión, puede obstaculizar el proceso de mejora.

### **4.1.4. Amenazas (A):**

Crisis Económicas: Las crisis económicas pueden limitar la capacidad de la institución para invertir en programas de mejora del clima organizacional.

Competencia en el Mercado Laboral: La competencia por el talento puede ser una amenaza si no se mejora el clima laboral y la propuesta de valor del empleador.

Cambios Legales y Regulatorios: Cambios en las leyes laborales o regulaciones pueden imponer restricciones o requerimientos adicionales.

Reputación Dañada: Si la institución ha experimentado problemas de reputación, esto puede afectar la percepción de los empleados y dificultar la mejora del clima.

Es importante destacar que la matriz FODA es una herramienta de análisis y planificación. Para su investigación de ensayos, puede utilizar esta matriz para identificar áreas específicas en las que centrarse, resaltar fortalezas y áreas, y abordar debilidades y amenazas. También puede utilizar esta información para diseñar y ajustar estrategias de intervención específicas en función de los resultados del análisis FODA.

## **4.2. Diseño de la propuesta**

### **4.2.1. Fase 1: Análisis del Clima Organizacional Actual**

El análisis del clima organizacional es un punto de partida para todas las estrategias de intervención encaminadas a mejorar el bienestar de los trabajadores y la eficiencia organizacional. En este apartado se busca una comprensión más profunda y objetiva del

entorno laboral del Instituto Tecnológico Superior España, identificando tanto los puntos fuertes como los de mejora. El análisis consta de varias partes principales:

### **1.1 Evaluación de la Satisfacción Laboral:**

Se lleva a cabo una encuesta exhaustiva sobre la satisfacción laboral, los hábitos laborales, el equilibrio entre la vida personal y laboral y las percepciones del entorno laboral.

Profundice en los resultados de su encuesta para comprender patrones y tendencias en las respuestas de los empleados.

Utilice entrevistas individuales y grupos focales con empleados para profundizar en temas específicos y obtener comentarios de calidad.

### **1.2 Evaluación de la Comunicación Interna:**

Los análisis se realizan en canales de comunicación interna como reuniones, correos electrónicos, seminarios web y boletines informativos.

Se recopilarán datos sobre la eficacia de estos canales para proporcionar información y crear un entorno de comunicación abierto.

Buscamos ideas y sugerencias de los empleados sobre cómo mejorar el contenido.

### **1.3 Evaluación de la Motivación y Compromiso:**

Los niveles de motivación y compromiso de los empleados se miden a través de encuestas y grupos focales.

La encuesta incluye preguntas sobre satisfacción laboral, identificación de objetivos organizacionales y nivel de participación laboral.

Los grupos focales permiten a los empleados expresar sus sentimientos y compartir sus experiencias en un entorno de discusión abierto.

### **1.4 Evaluación de las Relaciones Interpersonales:**

Se realiza una encuesta donde los empleados califican sus relaciones en el ambiente laboral, incluyendo la efectividad del trabajo en equipo, el respeto y la cooperación.

Se recopilan datos sobre las percepciones de los empleados sobre la calidad de sus relaciones con compañeros de trabajo y supervisores.

Los resultados de la encuesta de 360 grados se utilizan para identificar áreas específicas de mejora.

### **1.5 Identificación de Fortalezas y Áreas de Mejora:**

Los datos recopilados de las evaluaciones indicarán áreas de fortaleza, como prácticas exitosas y equipos colaborativos.

Se identificaron áreas de mejora, como problemas de comunicación, dificultades en las relaciones supervisor-subordinado y oportunidades de desarrollo sin explotar.

Se prepara un informe que resume los hallazgos y proporciona una descripción general del estado actual del entorno de la organización.

### **4.2.2. Fase 2: Diseño de la Estrategia de Intervención**

Una vez completada la fase de análisis del clima operativo, el siguiente paso importante es diseñar una estrategia de intervención eficaz. Esta estrategia parte de las conclusiones y áreas de mejora identificadas, con el objetivo de crear un ambiente de trabajo más eficiente y eficaz en el Instituto Tecnológico Superior España. La parte de diseño consta de varias partes principales:

#### **2.1 Establecimiento de Metas y Objetivos:**

En esta fase, a partir de los resultados del análisis, se definen metas y objetivos específicos para mejorar la situación de la organización. Estos objetivos deben ser INTELIGENTES: específicos, mensurables, alcanzables, relevantes y con plazos determinados. Algunos ejemplos de objetivos son:

#### **4.3. Aumentar la satisfacción laboral en un 5% en el próximo año.**

Mejorar la comunicación interna y la retroalimentación para aumentar la participación en las reuniones y el uso de los canales de comunicación interna en un 5 %. Aumente la motivación de los empleados y los niveles de compromiso medidos por encuestas. Aumente sus estadísticas de investigación fortaleciendo las relaciones interpersonales y mejorando el desempeño del equipo. Implementar sistemas de recompensa y recompensa que sean efectivos y contribuyan a la satisfacción y lealtad de los empleados. A partir de los resultados del análisis se definen metas y objetivos. Los objetivos deben ser claros, mensurables, alcanzables, relevantes y con plazos determinados (SMART). Los objetivos

de las estrategias de intervención para mejorar el clima organizacional del Instituto Tecnológico Superior España deben ser coherentes con los objetivos generales de la organización y estar diseñadas para abordar áreas específicas de mejora. A continuación, se muestran ejemplos de posibles objetivos relacionados:

**1. Aumentar la Satisfacción Laboral:**

Objetivo: Incrementar la tasa de satisfacción laboral de los empleados en un X% dentro de [plazo] a través de la implementación de medidas específicas.

**2. Mejorar la Comunicación Interna:**

Objetivo: Aumentar la eficacia de la comunicación interna, medida por una reducción del tiempo promedio de respuesta de los correos electrónicos y una mayor participación en reuniones de equipo en un 5% en un año.

**3. Incrementar el Compromiso de los Empleados:**

Objetivo: Aumentar el nivel de compromiso de los empleados, medido por un aumento en la tasa de participación en iniciativas voluntarias en un 5% en un año.

**4. Fortalecer las Relaciones Interpersonales:**

Objetivo: Mejorar las relaciones interpersonales y la dinámica del trabajo en equipo, evaluado a través de una mejora en las puntuaciones de las evaluaciones de 360 grados en un 5% en un año.

**5. Promover el Bienestar y la Conciliación:**

Objetivo: Aumentar la satisfacción de los empleados con los programas de bienestar y las opciones de conciliación entre la vida laboral y personal en un 5% en un año.

**6. Establecer un Sistema Efectivo de Reconocimiento:**

Objetivo: Implementar un sistema de reconocimiento que sea efectivo y que aumente la satisfacción de los empleados, medido por una mejora en las puntuaciones de satisfacción en un X% en [plazo].

**7. Mejorar la Productividad y el Desempeño Organizacional:**

Objetivo: Aumentar la productividad general de la organización, medida por un aumento en la producción por empleado en un X% en [plazo].

## **8. Reducir la Rotación y Ausentismo:**

Objetivo: Reducir la rotación de empleados y las ausencias no programadas en un 5% en un año, lo que reflejará un ambiente laboral más saludable y estable.

Es importante que estos objetivos sean específicos, mensurables, alcanzables, relevantes y con plazos determinados (objetivos SMART). Sólo entonces podrá evaluarse y aplicarse adecuadamente. Estos objetivos proporcionan un enfoque claro para las estrategias de intervención y miden el éxito de las actividades implementadas.

### **2.2 Identificación de Acciones Específicas:**

Una vez establecido el objetivo se determinan acciones específicas para alcanzarlo. Estas acciones deben ser consistentes con los problemas y oportunidades encontradas durante la auditoría ambiental de la organización.

Algunas acciones específicas podrían incluir:

- Introducir un sistema de retroalimentación regular y transparente entre líderes y empleados.
- Desarrollar e impartir programas de capacitación en habilidades de liderazgo para supervisores y gerentes.
- Implementar programas de bienestar que incluyan opciones de asesoramiento y servicios de salud.
- Fortalecer el trabajo en equipo y la colaboración a través de la formación de equipos e iniciativas interdepartamentales.
- Establecer un sistema de reconocimiento que reconozca el trabajo y los logros de los empleados.

### **2.3 Asignación de Responsabilidades y Recursos:**

Cada acción requerirá la asignación de responsabilidades a los departamentos y equipos pertinentes en la organización. Es fundamental definir quién será responsable de supervisar la implementación de cada acción y garantizar que se alcancen los objetivos. Además, se asignarán los recursos necesarios, incluyendo presupuesto, tiempo y personal, para llevar a cabo estas acciones de manera efectiva.

## 2.4 Cronograma de Implementación:

Se establecerá un cronograma detallado que indicará los plazos para la ejecución de cada acción. Este cronograma considerará la secuencia de implementación y garantizará la coordinación efectiva de las actividades. Los plazos deben ser realistas y factibles, y se deben establecer fechas límite claras para cada acción.

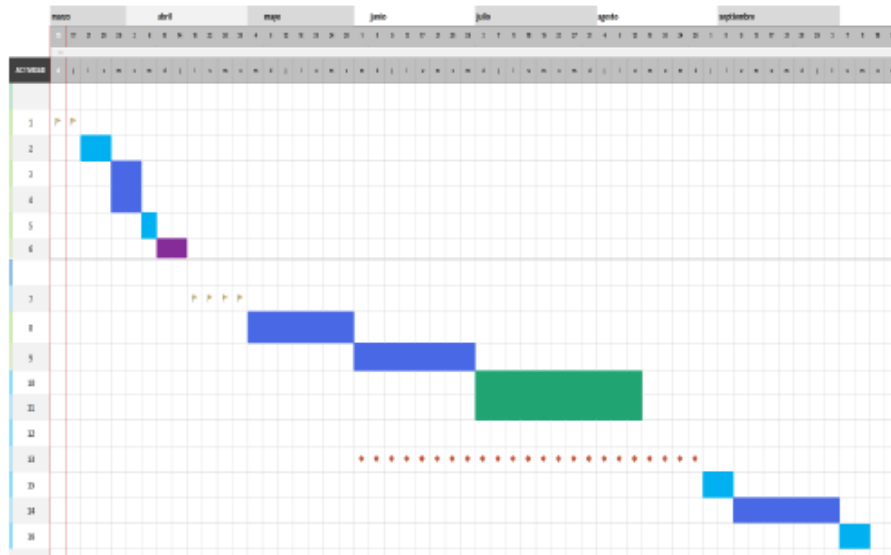


Figura 9. Cronograma de procesos

El diseño de estrategias de intervención es importante para asegurar la implementación efectiva de las intervenciones y el logro de las metas establecidas. Cada tarea debe ser cuidadosamente planificada y enfocada a la visión y propósito de la organización, incluyendo el bienestar y bienestar de los empleados del Instituto Tecnológico Superior España.

### 4.2.3. Fase 3: Acciones de Mejora

#### 3.1 Mejora de la Comunicación Interna:

Se implementarán cambios en los canales de comunicación interna, como la introducción de reuniones regulares de equipo, una plataforma de colaboración en línea o una intranet mejorada.

Se promoverá la retroalimentación continua a través de buzones de sugerencias o sistemas de comentarios en línea.

Se fomentará la transparencia y la apertura en la comunicación, lo que puede incluir la difusión de informes y actualizaciones regulares.

### **3.2 Desarrollo del Liderazgo:**

Se llevarán a cabo programas de capacitación para mejorar las habilidades de liderazgo de supervisores y gerentes.

Estos programas pueden incluir talleres sobre comunicación efectiva, resolución de conflictos, habilidades de motivación y gestión del desempeño.

Se fomentará el liderazgo participativo y la construcción de relaciones sólidas entre los líderes y sus equipos.

### **3.3 Promoción del Bienestar y la Conciliación:**

Incluye políticas y programas que promueven el bienestar de los empleados, incluidos programas de apoyo emocional, servicios de asesoramiento, programas de salud y bienestar y opciones de programación.

Promovemos el equilibrio entre la vida personal y laboral mediante la implementación de opciones de trabajo remoto, horarios flexibles y tiempo libre remunerado.

### **3.4 Fortalecimiento del Trabajo en Equipo:**

Se impulsarán actividades y programas que fomenten la colaboración y el trabajo en equipo entre los empleados.

Esto puede incluir ejercicios de formación de equipos, eventos de construcción de relaciones y proyectos colaborativos interdepartamentales.

Se promoverá la cultura de apoyo mutuo y la celebración de logros colectivos.

### **3.5 Reconocimiento y Recompensas:**

Hemos implementado un sistema de premios que reconoce el desempeño y los logros de los empleados.

Esto puede incluir premios, reconocimiento público, bonificaciones por desempeño e incentivos.

Crear una cultura que celebre el éxito individual y de equipo

#### **4.2.4. Fase 4: Evaluación y Seguimiento**

##### **4.1 Establecimiento de Indicadores de Seguimiento:**

Se definirán indicadores clave de rendimiento (KPI) que reflejen el progreso hacia los objetivos establecidos.

Los KPI deben ser relevantes y específicos para cada acción de mejora.

##### **4.2 Recolección de Datos:**

La recopilación de datos se realiza a través de encuestas periódicas, mediciones de seguimiento y comentarios de los empleados.

Se crea un sistema para recopilar y almacenar datos de manera eficiente y segura.

##### **4.3 Análisis de Resultados:**

Los datos recopilados se analizan en función de los KPI establecidos.

Los resultados se comparan con puntos de referencia para evaluar el progreso y la eficacia de los esfuerzos de mejora.

##### **4.4 Ajustes y Mejoras Continuas:**

Basándose en los análisis de resultados, se realizarán ajustes en las acciones de mejora según sea necesario.

Se mantendrá un enfoque de mejora continua a lo largo de todo el proceso para asegurarse de que el clima organizacional siga mejorando con el tiempo.

La implementación exitosa de esta estrategia requiere compromiso y cooperación en todos los niveles de la organización, incluida una comunicación clara y efectiva. Para mejorar la gestión del Instituto Tecnológico Superior España es importante la retroalimentación de los empleados y la adaptación del trabajo en función de los resultados.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La implementación de estrategias de intervención para mejorar la gestión del Instituto Tecnológico Superior España arrojó importantes resultados y conclusiones.

Mejora significativa en la satisfacción laboral: se observó un aumento significativo en la satisfacción laboral de los empleados. Esto demostró que había una mejor comprensión del ambiente de trabajo y la disposición de los empleados a recomendar la organización como lugar para trabajar.

Comunicación Interna Efectiva: Las medidas implementadas para mejorar la comunicación interna han tenido un impacto positivo. Se ha reducido el tiempo promedio de respuesta a correos electrónicos y se ha incrementado la participación en reuniones de equipo, lo que ha fortalecido la cohesión y la transparencia en la comunicación.

Mayor compromiso y participación: mayores niveles de compromiso de los empleados y mayor participación en programas de voluntariado. Esto indica que los empleados tienen una mayor conexión emocional con la organización y un mayor deseo de contribuir a su éxito.

Mejores relaciones y trabajo en equipo: las evaluaciones de 360 grados han mostrado mejoras significativas en el desempeño personal y del equipo. Los empleados tienden a ser más cooperativos y mostrar satisfacción laboral.

Bienestar y vida laboral: La implementación de programas de bienestar y opciones de conciliación han sido bien recibidos por los empleados. La satisfacción con estos puestos de trabajo ha aumentado, contribuyendo a la conciliación de la vida laboral y familiar de los empleados.

Sistema de reconocimiento eficaz: la introducción de un sistema de reconocimiento tuvo un efecto positivo en la motivación y satisfacción de los empleados. Incrementar la conciencia laboral y aumentar el aprecio por el trabajo individual y grupal.

Aumento de la productividad y reducción de la rotación y el desperdicio: la estrategia de intervención resultó en una mayor productividad y una reducción significativa de la rotación de empleados y de la rotación no planificada. Esto mejoró la estabilidad y el desempeño de la organización

## **Recomendaciones:**

Basado en las conclusiones de esta estrategia de intervención, se formulan las siguientes recomendaciones para mantener y mejorar el clima organizacional en el Instituto Tecnológico Superior España:

**Mantenimiento de la Comunicación Efectiva:** Continuar promoviendo una comunicación interna efectiva, asegurando que los canales de comunicación sigan siendo transparentes y ágiles. Fomentar la retroalimentación constante de los empleados.

**Seguimiento del Sistema de Reconocimiento:** Mantener y evaluar el sistema de reconocimiento de manera regular para asegurarse de que siga siendo efectivo y motivador para los empleados. Realizar ajustes según sea necesario.

**Desarrollo Continuo del Liderazgo:** Ofrecer programas de capacitación continua para los líderes y supervisores para asegurar que sigan siendo efectivos en la promoción de un clima organizacional positivo.

**Monitorear evaluaciones de 360 grados:** Realizamos periódicamente evaluaciones de 360 grados para evaluar las relaciones humanas y el trabajo en equipo. Utilice estos datos para identificar áreas de mejora.

**Innovación en Programas de Bienestar y Conciliación:** Mantenerse al tanto de las tendencias en programas de bienestar y conciliación para mantener a los empleados comprometidos y satisfechos.

**Evaluación Periódica de los KPI:** Continuar midiendo y evaluando los KPI establecidos para asegurarse de que los objetivos sigan siendo alcanzados y de que se siga mejorando el clima organizacional.

**Promoción de la Participación de Empleados:** Fomentar la participación activa de los empleados en la toma de decisiones y en la implementación de mejoras en el clima organizacional.

La estrategia de intervención ha tenido un impacto positivo en el clima organizacional del Instituto Tecnológico Superior España. Mantener el enfoque en la satisfacción de los empleados y el bienestar, y seguir adaptándose a las necesidades cambiantes de la

organización, es fundamental para garantizar un clima organizacional saludable y productivo a largo plazo.

## Referencias

- Alawamleh, M., Al-Twal, A., Lahlouh, L., & Jame, R. O. (2023). Interpretive structural modelling of organizational innovation factors: An emerging market perspective. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2). <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100067>
- Alrobaish, W. S., Vlerick, P., & Jacxsens, L. (2023). Food integrity culture in food businesses in view of organizational and employees' demographic characteristics. *NFS Journal*, 30, 8–20. <https://doi.org/10.1016/j.nfs.2023.01.001>
- Arias Jose Danir, A. I., & Gómez Anngy Nathalie, O. I. (2019). *Ambiente laboral saludable 1 ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN PARA UN AMBIENTE LABORAL SALUDABLE*.
- Bárceñas-Villegas, D., & Vázquez-Santiago, M. S. (2023). Leadership in a hospital of the Andalusian Public Health System. *Enfermería Clínica*. <https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2023.06.005>
- Battazza, M., & Galhardo, I. (2023). CONCURSO DE DESENHO MEU HEMO HERÓI. *Hematology, Transfusion and Cell Therapy*, 45, S927–S928. <https://doi.org/10.1016/j.htct.2023.09.1667>
- Bravo-Díaz, Á. M., González-Murillo, G. A., & Duque-Ceballos, J. L. (2017). Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos. *ENTRAMADO*, 14(1), 12–31. <https://doi.org/10.18041/entramado.2018v14n1.27127>
- Bustinza Vargas, J. V., & Lacuta Sapacayo, L. (2021). Tecnologías del aprendizaje y conocimiento en el desarrollo de las competencias cognitivas en estudiantes universitarios. *Horizontes. Revista de Investigación En Ciencias de La Educación*, 5(21), 1501–1507. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i21.292>
- Cárdenas, L. B., Arciniegas, Y. C., & Barrera, M. (2009). ISSN impresa (printed) 2011-2084 ISSN electrónica (electronic). In *International Journal of Psychological Research* (Vol. 2, Issue 2).

- Chuang, E., Collins-Camargo, C., McBeath, B., & Jolles, M. P. (2023). Organizational supports for evidence use in child welfare. *Children and Youth Services Review, 155*.  
<https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2023.107186>
- Constructora De Pereira, U., María, D., & Carmona, C. (2019). *Propuesta de Intervención del Clima Organizacional y Fortalecimiento del Engagement en*.
- Dalmazzo, L., Alves, C., Trabanca, R., Azevedo, A., Oliveira, L., Sobral, G., Paiva, A., Lange, M., & Mota, B. (2022). INSTRUMENTO APLICADO PARA PESQUISA DE CULTURA DE SEGURANÇA ADAPTADO AO SERVIÇO DE HEMOTERAPIA. *Hematology, Transfusion and Cell Therapy, 44*, S641–S642.  
<https://doi.org/10.1016/j.htct.2022.09.1101>
- de Azevedo Correia, A. I., & da Silva Braga, A. M. (2023a). Motivations for and barriers to innovation in non-profit organizations: The case of nursing homes in Northern Portugal. *International Journal of Innovation Studies*.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijis.2023.04.002>
- de Azevedo Correia, A. I., & da Silva Braga, A. M. (2023b). Motivations for and barriers to innovation in non-profit organizations: The case of nursing homes in Northern Portugal. *International Journal of Innovation Studies*.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijis.2023.04.002>
- Delfín, R., Moreira, G., García, D. A., Milián Vázquez, P. M., & Abascal, I. C. (n.d.). *Estrategia de intervención para la mejora del clima organizacional en los Centros de Diagnóstico Integral de Distrito Capital, Venezuela*.
- ESTRATÉGIAS DE INTERVENCIÓN PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA ARTEMISA SAS. MARIA FERNANDA ZAPATA ORREGO UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA FACULTAD DE PSICOLOGÍA CALI, COLOMBIA 2016. (n.d.)*
- García-Sánchez, I. M., Monteiro, S., Piñeiro-Chousa, J. R., & Aibar-Guzmán, B. (2023). Climate change innovation: Does board gender diversity matter? *Journal of Innovation and Knowledge, 8*(3). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100372>

- He, W., Wu, Z., Jin, R., & Liu, J. (2023). Organization and evolution of climate responsive strategies, used in Turpan vernacular buildings in arid region of China. *Frontiers of Architectural Research*, 12(3), 556–574. <https://doi.org/10.1016/j.foar.2022.12.003>
- Hunter, N., Walsh, B., Delgado Ramos, G. C., Greenwalt, J., Roberts, D., Oke, C., Nielsen, D., & Slotow, R. (2023). Cities and climate change science after Edmonton: Knowledge, people, and organisations' influence and outreach. *Current Research in Environmental Sustainability*, 6. <https://doi.org/10.1016/j.crsust.2023.100231>
- Huntington, B., Goulding, J., & Pitchford, N. J. (2023). Expert perspectives on how educational technology may support autonomous learning for remote out-of-school children in low-income contexts. *International Journal of Educational Research Open*, 5. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2023.100263>
- Khanal, G., Shrestha, R., Devkota, N., Sakhakarmy, M., Mahato, S., Paudel, U. R., Acharya, Y., & Khanal, C. K. (2023). An investigation of green supply chain management practices on organizational performance using multivariate statistical analysis. *Supply Chain Analytics*, 3, 100034. <https://doi.org/10.1016/j.sca.2023.100034>
- Knuutila, M., & Vuorio, A. (2023). Temporal-orientation in organizational decision-making: Factors affecting willingness to execute energy efficiency investments in business premises. *Energy*, 271. <https://doi.org/10.1016/j.energy.2023.127076>
- Leka, S., Torres, L., Jain, A., Di Tecco, C., Russo, S., & Iavicoli, S. (2023). The Relationship Between Occupational Safety and Health Policy Principles, Organizational Action on Work-related Stress and the Psychosocial Work Environment in Italy. *Safety and Health at Work*. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2023.10.001>
- Maqdliyan, R., & Setiawan, D. (2023). Antecedents and consequences of public sector organizational innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2). <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100042>
- Maricel, A., Torres, G., Solano, J. K., Presidente, C., Tamara, V., Hernández, L., Fiorella, M., & Inchaustegui, P. (n.d.). *APROBADA POR*.

- Mathisen, G. E., Tjora, T., Bergh, L. I. V., Jain, A., & Leka, S. (2023). The differential impact of organizational restructuring and downsizing on the psychosocial work environment and safety climate in the petroleum industry. *Safety Science*, 166. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2023.106255>
- Nayibe López Hernández, C., Cristina Bonilla Sebá, E., Mauricio Castillo Varela, A., Torres Montoya, V., Patricia Torres Luna, L., Lucrecia Carvajal Sichaca, S., Andrea Sánchez Benítez Jenny Paola Moreno Peña Sandra Paola Álvarez Ramírez Christian Camilo Duque González Laura Giseth Castiblanco Montero, J., Milena Sabogal García, S., Riaño del Castillo, L., Mercedes Lara Corredor Olga Lucía Giraldo Alzate, L., Eugenia Villalobos Valencia, M., Otero Castellanos Natalia del Pilar Sánchez Fernández Deisy Paola Barreto Munévar Yency Viviana García Giraldo, D., Milena Guardia Hernández, A., & Ernesto Grijalba Rátiva DISEÑO DIAGRAMACIÓN, C. Y. (n.d.). *Estrategias pedagógicas para la atención de estudiantes con Trastorno del Espectro Autista (TEA)*.
- Palencia, D. A. B., Rodríguez-Fuentes, D. E., Muñoz, J. C. M., Leon-Castro, E., Molina, R. R., & Alvarez-Gomez, A. J. (2022). Using Ordered Weighted Average Operators in the Great Place to Work Scale. *Procedia Computer Science*, 210(C), 383–387. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.10.169>
- Ramón Campos-Blázquez, J., Rubio-Andrada, L., & Soledad Celemín-Pedroche, M. (2023). Voices from within. To what extent can internal crowdsourcing drive a change in organizational culture? *Journal of Business Research*, 157. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113618>
- Ramos, F. M., Morales, M. R., Vanessa, M., & Ortiz, R. (n.d.). *Diseño de un instrumento para evaluar el clima organizacional en un complejo petroquímico del Estado de Veracruz*.
- Reina, A. R. C., & Silva, Y. E. L. (2022). Use of ICT and neuroeducation in higher education. Improvement of the teaching-learning process. *Human Review. International Humanities Review / Revista Internacional de Humanidades*, 11. <https://doi.org/10.37467/revhuman.v11.3962>

- Rodríguez Ortiz, M., Sebastian, J., & Palacios, S. (n.d.). *Propuesta de intervención del clima organizacional como estrategia orientada a la mejora del desempeño y al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Fundación FANA.*
- Rumanti, A. A., Rizana, A. F., & Achmad, F. (2023). Exploring the role of organizational creativity and open innovation in enhancing SMEs performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2). <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100045>
- Sas En La Ciudad De Cucuta Norte De Santander Michell Eduardo Garcia Correa, C. J., Humberto Garcia Gomez, F., & Jose Cúcuta, S. DE. (2018). *PLAN DE ACCION PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA.*
- Satoh, K., Nagel, M., & Schneider, V. (2022). Organizational roles and network effects on ideational influence in science-policy interface: Climate policy networks in Germany and Japan. *Social Networks*. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2022.01.014>
- Shamsuzzoha, A., Suihkonen, A. M., Wahlberg, C., Jovanovski, B., & Piya, S. (2023). Development of value proposition to promote green innovation for sustainable organizational development. *Cleaner Engineering and Technology*, 15. <https://doi.org/10.1016/j.clet.2023.100668>
- Sharma, R. (2023a). Civil society organizations' institutional climate capacity for community-based conservation projects: Characteristics, factors, and issues. *Current Research in Environmental Sustainability*, 5. <https://doi.org/10.1016/j.crsust.2023.100218>
- Sharma, R. (2023b). Civil society organizations' institutional climate capacity for community-based conservation projects: Characteristics, factors, and issues. *Current Research in Environmental Sustainability*, 5. <https://doi.org/10.1016/j.crsust.2023.100218>
- Slavec, A., Hoeben, A. D., Moreno-Torres, M., Primožič, L., & Stern, T. (2023). When intentions do not matter: Climate change mitigation and adaptation innovations in the Forest-based sector. *Forest Policy and Economics*, 157. <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2023.103074>

- Söder, R. (2023). Climate change, security and military organizations: Changing notions in the Swedish armed forces. *Earth System Governance*, 15. <https://doi.org/10.1016/j.esg.2023.100169>
- Tillotson, P., Slade, R., Staffell, I., & Halttunen, K. (2023). Deactivating climate activism? The seven strategies oil and gas majors use to counter rising shareholder action. *Energy Research and Social Science*, 103. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2023.103190>
- Turner, J. A., Percy, H., Hall, A., & Klerkx, L. (2023). Re-orientating agricultural research to address complex challenges: Legitimacy dynamics of a hybrid research organisation. *Journal of Rural Studies*, 103. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2023.103137>
- Vaktskjold Hamre, K., Valvatne Einarsen, S., & Notelaers, G. (2023). Psychosocial safety climate as a moderator in role stressor- bullying relationships: A multilevel approach. *Safety Science*, 164. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2023.106165>
- Valls-Val, K., Ibáñez-Forés, V., & Bovea, M. D. (2023). Tools for assessing qualitatively the level of circularity of organisations: Applicability to different sectors. *Sustainable Production and Consumption*, 36, 513–525. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2023.01.023>
- Vergara Varela, R. (2018). On terms; Administration, bureaucracy and organization./Conceptualización; Administración, Burocracia y Organización, ¿Es el management un sistema adaptativo complejo?, análisis desde las escuelas de pensamiento, Una aproximación preliminar a la temática. *REVISTA ENCUENTROS*, 17(01). <https://doi.org/10.15665/encuent.v17i01.1674>
- Yang, X., Yao, Y., Tian, K., Jiang, W., Xing, Q., Yang, J., & Liu, C. (2023). Disaster response strategies of governments and social organizations: From the perspective of infrastructure damage and asymmetric resource dependence. *Heliyon*, 9(10). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20432>

Encuesta



Encuesta dirigida a Docentes del ISTE

Objetivo: Desarrollar una estrategia de intervención que se adapte a las necesidades del cuerpo docente para mejorar significativamente el clima organizacional en la educación.

Indicaciones:

- Responda con absoluta responsabilidad y sinceridad
- Marque una sola respuesta (la que usted considere apropiada con su realidad)
- La encuesta es de carácter anónimo

¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción general con el ambiente de trabajo en la institución?

- a. Muy insatisfecho
- b. Insatisfecho
- c. Neutral
- d. Satisfecho
- e. Muy satisfecho

En su opinión, ¿en qué medida se reconoce y valora su labor como docente en la institución?

- a. En muy baja medida
- b. En baja medida
- c. Ni alto ni bajo

- d. En alta medida
- e. En muy alta medida

¿Cómo evaluaría la efectividad de las comunicaciones institucionales con el personal docente?

- a. Muy inefectivas
- b. Inefectivas
- c. Neutrales
- d. Efectivas
- e. Muy efectivas

¿Cuál es su percepción sobre la carga de trabajo en términos de equilibrio entre las responsabilidades académicas y el tiempo personal?

- a. Muy desequilibrado hacia lo laboral
- b. Desequilibrado hacia lo laboral
- c. Equilibrado
- d. Desequilibrado hacia lo personal
- e. Muy desequilibrado hacia lo personal

En su experiencia, ¿cómo describiría el nivel de colaboración y apoyo entre los colegas docentes?

- a. Muy bajo
- b. Bajo
- c. Moderado
- d. Alto

e. Muy alto

¿Qué tan claro le parece el proceso de toma de decisiones institucionales en el que se involucra el personal docente?

a. Muy poco claro

b. Poco claro

c. Neutro

d. Claro

e. Muy claro

¿Cómo percibe la disponibilidad de recursos y herramientas necesarios para desempeñar eficientemente su trabajo como docente?

a. Muy insuficiente

b. Insuficiente

c. Suficiente

d. Abundante

e. Muy abundante

En su opinión, ¿en qué medida se fomenta el desarrollo profesional y la capacitación en la institución?

a. En muy baja medida

b. En baja medida

c. Neutrales

d. En alta medida

e. En muy alta medida

¿Cómo describiría la percepción de los docentes sobre la cultura organizacional en la institución?

- a. Muy negativa
- b. Negativa
- c. Neutral
- d. Positiva
- e. Muy positiva

¿Cuál es su grado de satisfacción con las oportunidades de participación y aportes en la toma de decisiones dentro de la institución?

- a. Muy insatisfecho
- b. Insatisfecho
- c. Neutral
- d. Satisfecho
- e. Muy satisfecho

¿En qué medida considera que la retroalimentación recibida sobre su desempeño docente es constructiva y útil para su desarrollo profesional?

- a. Muy poco constructiva
- b. Poco constructiva
- c. Neutra
- d. Constructiva
- e. Muy constructiva

¿Cómo calificaría la accesibilidad y efectividad de los canales de comunicación para expresar sus inquietudes y sugerencias en la institución?

- a. Muy ineficientes
- b. Ineficientes
- c. Neutros
- d. Eficientes
- e. Muy eficientes

En su experiencia, ¿cómo afecta la percepción del clima organizacional en su motivación para desempeñar sus funciones docentes?

- a. Muy negativamente
- b. Negativamente
- c. Neutro
- d. Positivamente
- e. Muy positivamente

¿Qué tan satisfecho está con las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional que ofrece la institución?

- a. Muy insatisfecho
- b. Insatisfecho
- c. Neutral
- d. Satisfecho
- e. Muy satisfecho

En su opinión, ¿cómo impacta el clima organizacional en la calidad de la enseñanza brindada por el personal docente en la institución?

- a. Muy negativamente
- b. Negativamente
- c. Neutro
- d. Positivamente
- e. Muy positivamente

¿Cuál es su percepción sobre la equidad y justicia en el trato entre el personal docente en la institución?

- a. Muy baja
- b. Baja
- c. Moderada
- d. Alta
- e. Muy alta

¿En qué medida considera que las políticas institucionales promueven un ambiente inclusivo y respetuoso entre los docentes?

- a. Muy poco
- b. Poco
- c. Neutro
- d. Mucho
- e. Muchísimo

¿Cómo calificaría la gestión del liderazgo institucional en la promoción de un clima organizacional positivo?

- a. Muy deficiente
- b. Deficiente
- c. Aceptable
- d. Buena
- e. Muy buena

¿En qué medida siente que se le brinda el apoyo necesario para enfrentar los desafíos y exigencias de su rol como docente?

- a. Muy poco apoyo
- b. Poco apoyo
- c. Suficiente apoyo
- d. Mucho apoyo
- e. Muchísimo apoyo

¿Qué recomendaciones o sugerencias tendría para mejorar el clima organizacional docente en la institución? (Respuesta abierta)