

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE MAGISTER

PROYECTO DE DESARROLLO

DISEÑO DE UN PLAN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL  
PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE UN COLEGIO  
FISCOMISIONAL DE LA PROVINCIA DE ESMERALDAS, CANTÓN  
ESMERALDAS.

DIANA LORENA PINCAY MACÍAS

DIRECTOR: HÉCTOR ALEJANDRO LÓPEZ PAREDES

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

QUITO, NOVIEMBRE 2025

PÁGINA DE DIRECTOR Y LECTORES

PROFESOR DIRECTOR: Mgtr. LÓPEZ PAREDES HÉCTOR ALEJANDRO

PROFESOR LECTOR I: Mgtr. GABRIELA CUEVA

PROFESOR LECTOR II: Mgtr.

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación está dedicado a mi hijo mayor, David Montaña Pincay, a quien deseo transmitir mi esfuerzo por un futuro mejor, con la esperanza de que, a través de mi ejemplo, continúe su camino estudiantil y aproveche cada oportunidad que la vida le brinda. También lo dedico a mis padres, quienes han estado a mi lado en todo momento; sus bendiciones, amor y protección siempre serán mi mayor fortaleza y alegría.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a quien, con sus palabras desinteresadas, me motivó a emprender esta maestría; a Dios, por darme la fortaleza para continuar mis estudios a pesar de las adversidades; a mi hijo menor, Baruc Mina Pincay, quien estuvo siempre a mi lado y, aun sin comprender del todo mis esfuerzos, supo respetar mis espacios, contribuyendo así al cumplimiento de mis obligaciones académicas. Expreso también un profundo agradecimiento a mis maestros de cátedra, quienes compartieron generosamente sus conocimientos, y a la institución que me brindó la oportunidad de desarrollar mi proyecto investigativo.

## Índice General

<b>LISTA DE TABLAS</b> .....	<b>5</b>
<b>LISTA DE ILUSTRACIONES</b> .....	<b>5</b>
<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	<b>6</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>7</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>8</b>
<b>Planteamiento del Problema</b> .....	<b>9</b>
<b>Formulación del Problema</b> .....	<b>10</b>
<b>Objetivo General</b> .....	<b>10</b>
<b>Objetivos Específicos</b> .....	<b>10</b>
<b>Justificación</b> .....	<b>11</b>
<b>Capítulo 1: Diagnóstico de la Institución</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1. Descripción de la Institución</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2. Estructura Organizacional</b> .....	<b>15</b>
<b>1.3. Cultura Filosófica</b> .....	<b>17</b>
<b>1.3.1. Misión</b> .....	<b>17</b>
<b>1.3.2. Visión</b> .....	<b>18</b>
<b>1.4. Análisis Preliminar de Clima Laboral Servidores</b> .....	<b>18</b>
<b>Capítulo 2: Marco Conceptual</b> .....	<b>20</b>
<b>2.1. Clima Laboral</b> .....	<b>20</b>
<b>2.2. Dimensiones del Clima Laboral</b> .....	<b>21</b>
<b>2.2.1. Factores que Influyen en el Clima Laboral</b> .....	<b>23</b>
<b>2.2.2. Diferencia entre Clima Laboral y Clima Organizacional</b> .....	<b>23</b>
<b>2.3. Comunicación como Dimensión del clima Laboral</b> .....	<b>24</b>
<b>2.4. Herramientas para Mejorar el clima laboral</b> .....	<b>25</b>
<b>2.5 Efectos de un buen clima laboral en la calidad integral del personal docente y administrativo</b> .....	<b>26</b>
<b>Capítulo 3: Marco Metodológico</b> .....	<b>28</b>
<b>3.1. Tipo de Estudio</b> .....	<b>28</b>
<b>3.2. Diseño de la Investigación</b> .....	<b>28</b>
<b>3.3. Método de Investigación</b> .....	<b>29</b>
<b>3.4. Población y Muestra</b> .....	<b>29</b>
<b>3.4.1. Criterios de Inclusión</b> .....	<b>30</b>
<b>3.5. Instrumento de Investigación</b> .....	<b>30</b>
<b>3.6. Recopilación de Información</b> .....	<b>31</b>

3.6.1. Criterios de Agrupación de Información .....	31
3.6.2. Presentación de Resultados.....	32
<b>Capítulo 4: Propuesta.....</b>	<b>41</b>
4.1 Objetivo .....	42
4.2 Ejes de Trabajo.....	42
4.3 Acciones y Responsables.....	44
4.4 Estrategias de Implementación .....	46
4.5 Presupuesto .....	47
<b>Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones</b>	
5.1 Conclusiones.....	50
5.2 Recomendaciones .....	52
<b>Bibliografía:.....</b>	<b>54</b>
<b>Anexo: Encuesta de Satisfacción Laboral.....</b>	<b>57</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Distribución de Participantes por Rol (%) .....	33
Figura 2: Distribución de Participantes por Antigüedad (%) .....	33
Figura 3: Distribución de Participantes por Área de Trabajo (%).....	34
Figura 4: Promedios de Satisfacción por Dimensión del Clima Laboral .....	36
Figura 5: Promedios de Satisfacción por Rol, Antigüedad y Área.....	38
Figura 6: Frecuencia de Temas en Comentarios Cualitativos. ....	39

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Visualización de Causas y Efectos	18
Tabla 2: Interrelación de conceptos.	26
Tabla 3: Ejes de Trabajo para Mejora del Clima Laboral	43
Tabla 4: Acciones y Responzables por Eje de Trabajo	44
Tabla 5: Estrategias de Implementación por Eje y Acción	46
Tabla 6: Presupuesto Estimado para el Plan de Mejora del Clima Laboral (2025)	47

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Estructura Organizacional .....	16
--	----

## **Resumen Ejecutivo**

El presente proyecto, titulado "Diseño de un plan de clima organizacional para el personal docente y administrativo de un colegio fiscomisional de la provincia de Esmeraldas, cantón Esmeraldas", aborda los desafíos del clima laboral en una institución educativa con 157 docentes y 21 administrativos, que atiende a 2.597 estudiantes en un contexto socioeconómico desafiante. El diagnóstico reveló problemas críticos como sobrecarga laboral, limitada comunicación interna y escasez de recursos tecnológicos, que generan desmotivación y rotación de personal, afectando la calidad educativa. A través de un enfoque mixto descriptivo-propositivo, se aplicó una encuesta de satisfacción laboral a 13 participantes (de 170 contactados), identificando debilidades en retroalimentación (promedio 3.46/5) y oportunidades de desarrollo (3.54/5), junto con fortalezas en respeto y cohesión social (4.46/5).

La propuesta diseñada consiste en un plan de mejora del clima organizacional con estrategias prácticas como programas de capacitación, creación de comités de diálogo y reconocimientos mensuales, a implementarse en 12 meses con un presupuesto estimado de \$5,000 USD. Las conclusiones destacan la urgencia de intervenir en las áreas críticas para reducir el estrés y mejorar la motivación, mientras que se recomienda priorizar la sostenibilidad mediante alianzas institucionales y evaluaciones periódicas. Este plan no solo busca beneficiar al personal, sino también fortalecer la misión educativa del colegio, contribuyendo a la excelencia formativa en un entorno vulnerable.

## **Abstract**

This project, titled "Design of an Organizational Climate Plan for the Teaching and Administrative Staff of a Fiscomisional School in Esmeraldas Province, Esmeraldas Canton," addresses the challenges of workplace climate in an educational institution with 157 teachers and 21 administrative staff, serving 2,597 students in a challenging socioeconomic context. The diagnosis revealed critical issues such as work overload, limited internal communication, and scarcity of technological resources, leading to demotivation and staff turnover, which impact educational quality. Using a mixed descriptive-propositional approach, a job satisfaction survey was conducted with 13 participants (out of 170 contacted), identifying weaknesses in feedback (average 3.46/5) and professional development opportunities (3.54/5), alongside strengths in respect and social cohesion (4.46/5).

The proposed solution is an organizational climate improvement plan with practical strategies, including training programs, dialogue committees, and monthly recognitions, to be implemented over 12 months with an estimated budget of \$5,000 USD. Conclusions emphasize the urgency of addressing critical areas to reduce stress and enhance motivation, while recommendations focus on sustainability through institutional partnerships and periodic evaluations. This plan aims to benefit the staff and strengthen the school's educational mission, contributing to formative excellence in a vulnerable setting.

## **Introducción**

El clima organizacional representa un elemento fundamental en el funcionamiento de cualquier institución, especialmente en entornos educativos donde el bienestar del personal docente y administrativo impacta directamente en la calidad de la formación integral de los estudiantes. En el contexto de un colegio fiscomisional en el cantón Esmeraldas, provincia de Esmeraldas, Ecuador, fundado en 2007 bajo un modelo de gestión compartida entre el Estado y una entidad religiosa, se atiende a una población estudiantil de 2.597 alumnos de estratos socioeconómicos medio-bajos, distribuidos en dos jornadas académicas desde el primer año de educación básica hasta el tercero de bachillerato. Esta institución, con 157 docentes (87 fiscales y 68 particulares) y 21 administrativos, integra valores éticos y espirituales en su propuesta pedagógica, enfocándose en el desarrollo social y cultural de la región.

Sin embargo, desafíos como la sobrecarga laboral, la limitada comunicación interna, la escasez de recursos tecnológicos y la inseguridad regional generan tensiones que afectan la motivación y la cohesión del equipo humano. Este proyecto de desarrollo, titulado "Diseño de un plan de clima organizacional para el personal docente y administrativo de un colegio fiscomisional de la provincia de Esmeraldas, cantón Esmeraldas", busca diagnosticar estos problemas y proponer intervenciones integrales basadas en pilares como el clima laboral, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo. A través de un enfoque mixto descriptivo y propositivo, se alinea con estudios como los de Noure et al. (2025) y Davies Oré (2022), que enfatizan cómo un ambiente laboral positivo fortalece la productividad y el cumplimiento de objetivos institucionales. El proyecto culmina en un plan de acción práctico, contribuyendo al bienestar del personal y, por ende, a la excelencia educativa en un contexto desafiante.

## **Planteamiento del Problema**

En el colegio fiscomisional de Esmeraldas, se presentan condiciones laborales que afectan negativamente el clima organizacional, generando un impacto directo en el personal docente y administrativo. Como efecto principal, se observa un notable estrés y desgaste emocional entre los empleados, acompañado de desmotivación y una considerable rotación de personal, especialmente entre aquellos que buscan mejores condiciones laborales fuera de la institución. Esta situación compromete la calidad educativa y la transmisión de valores éticos centrales a la misión del colegio, ya que la falta de estabilidad en el equipo humano limita la cohesión y el cumplimiento de objetivos institucionales (Davies Oré, 2022). Entre las causas subyacentes, destaca excedente laboral derivada de una distribución desigual de responsabilidades, donde los docentes, además de cumplir con sus horas de clase, asumen tareas administrativas o colaboran en actividades extracurriculares sin compensación adicional ni capacitación previa. Este excedente se agrava por la falta de contratación de personal adicional para cubrir vacantes, particularmente entre los docentes contratados por la Curia (68 de los 157 totales), quienes enfrentan pagos atrasados que motivan renuncias frecuentes. Como resultado, las actividades pendientes recaen en los docentes del Ministerio de Educación (87 en total), incrementando su carga de trabajo. Además, la limitada comunicación interna y la escasez de recursos tecnológicos en un contexto regional de inseguridad y dificultades económicas intensifican la percepción de un ambiente laboral inadecuado (Del Carmen Encinas Meléndrez, 2019). Estos factores, tanto internos como externos, subrayan la urgencia de intervenciones que aborden las raíces del problema para fomentar un entorno motivador y colaborativo.

## **Formulación del Problema**

¿Cómo un plan de mejora del clima organizacional puede contribuir a resolver los conflictos internos en el colegio fiscomisional de la provincia de Esmeraldas, cantón Esmeraldas, mediante la provisión de recursos adecuados, la promoción de capacitación continua y el fortalecimiento de la comunicación y el trabajo en equipo, con el fin de crear un ambiente laboral seguro, motivador y alineado con la misión educativa de la institución?

## **Objetivo General**

Diseñar un plan de mejora del clima organizacional para el personal docente y administrativo de un colegio fiscomisional de la provincia de Esmeraldas, cantón Esmeraldas.

## **Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar la situación actual del clima laboral en el colegio fiscomisional de Esmeraldas, identificando los factores clave que afectan el bienestar y la motivación del personal docente y administrativo en un contexto de desafíos socioeconómicos y de recursos limitados.
2. Identificar las principales causas de insatisfacción laboral, tales como excedente de trabajo, falta de comunicación y escasez de recursos, para priorizar áreas críticas de intervención que promuevan un entorno laboral seguro y alineado con la misión educativa de la institución.
3. Proponer acciones específicas de mejora del clima organizacional, enfocadas en la capacitación continua, el fortalecimiento de la comunicación interna y la distribución equitativa de responsabilidades, para reducir el estrés y la rotación de personal en el corto y mediano plazo.

4. Definir estrategias prácticas de implementación de las acciones propuestas, incluyendo cronogramas, responsables y mecanismos de seguimiento, que garanticen la sostenibilidad de las mejoras en el clima laboral y su impacto positivo en la calidad educativa del colegio.

### **Justificación**

Este proyecto se justifica por su relevancia práctica y teórica en el ámbito de la gestión del talento humano en instituciones educativas fiscomisionales, donde el clima organizacional es crucial para el bienestar del personal y la calidad educativa. En un contexto como Esmeraldas, marcado por desafíos socioeconómicos y limitaciones de recursos, un clima laboral inadecuado genera desmotivación, conflictos y rotación de personal, impactando negativamente en la formación integral de 2.597 estudiantes. Según Noure et al. (2025) y Rachmawati et al. (2021), fortalecer el clima laboral mediante comunicación efectiva y trabajo en equipo mejora la productividad y la cohesión, alineándose con la misión del colegio de integrar valores éticos y espirituales.

Teóricamente, el proyecto contribuye al conocimiento en gestión educativa al integrar marcos conceptuales como los de Imran et al. (2023) y Wulansari & Musslifah (2024), diferenciando clima laboral de organizacional y proponiendo intervenciones basadas en evidencia. Prácticamente, el plan de acción ofrece herramientas concretas, como encuestas de satisfacción y capacitaciones, para mitigar sobrecargas y mejorar el apoyo institucional, fomentando un entorno motivador que eleva el desempeño estudiantil y posiciona al colegio como referente en educación inclusiva. Además, al utilizar un enfoque mixto validado por estudios como Bajaña-Alvarado et al. (2022), asegura resultados accionables y sostenibles, justificando su ejecución en términos de eficiencia, equidad y contribución social.

## **Capítulo 1: Diagnóstico de la Institución**

El diagnóstico de la institución representa el punto de partida fundamental para entender el contexto en el que se desarrolla el proyecto de mejora del clima organizacional. Este capítulo describe las características generales del colegio fiscomisional, su estructura organizacional, su cultura filosófica y un análisis preliminar del clima laboral entre el personal docente y administrativo. Estas observaciones se basan en el análisis inicial de la propuesta del proyecto, y se vinculan conceptualmente con elementos como el clima laboral, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo, que serán profundizados en el Capítulo 2. Según Noure et al. (2025), el clima laboral se define como el ambiente psicológico y social percibido por los empleados, influenciado por factores como la comunicación y la colaboración, lo que resulta clave en entornos educativos donde el bienestar del personal impacta directamente en la calidad de la formación.

### **1.1. Descripción de la Institución**

El Colegio Fiscomisional “San Daniel Comboni” nace como un proyecto de Fundación amiga, avalado por el Secretario Episcopal de Esmeraldas y aprobado por la Dirección Provincial de Educación y Cultura de Esmeraldas y mediante acuerdo N° 026-DEE-06 del 28 de diciembre de 2006. Su razón social inicial fue “Jardín, Escuela y Colegio de ciclo básico de 1ero a 10mo de Educación Básica Mixto Fiscomisional Deportivo San Daniel Comboni”, regentado por el Vicariato Apostólico de Esmeraldas, en jornada matutina. En el año lectivo 2007-2008 incorporó el Bachillerato Técnico Industrial con especializaciones en mecanizado, construcciones metálicas, confección industrial y fabricación de muebles. Posteriormente, con informe N° 020-DEE-DP del 20 de junio de 2007 se oficializó el bachillerato técnico con 514 estudiantes. En 2009, mediante Acuerdo N° 0124-09, el Ministerio de Educación aprobó la creación de partidas para directivos,

docentes y personal administrativo. Con Resolución 364-11 de diciembre 2012 se actualizaron los bachilleratos técnicos en Conservería y Aplicación de Proyectos de Construcción; y con Resolución MINEDUC-CZ1-2015-00328-R del 1 de julio de 2015 se crearon los niveles de BGU Técnico FIP Promotor de Recreación y Deportes. Asimismo, con Resolución N° 003-DPL-DDEIB-08D01 de fecha 19 de enero de 2016, se incorporó la jornada vespertina. Fundado oficialmente en el año 2007, se ubica en el cantón Esmeraldas, provincia de Esmeraldas, Ecuador, y funciona bajo un modelo de gestión compartida entre el Estado ecuatoriano y una entidad religiosa, lo que le permite integrar principios educativos seculares con valores éticos y espirituales. Actualmente, atiende a una población estudiantil de 2.597 alumnos, provenientes principalmente de estratos socioeconómicos medio-bajos, en dos jornadas académicas: matutina y vespertina. La oferta educativa abarca desde el primer año de educación básica hasta el tercero de bachillerato, enfocándose en una formación integral que responde a las necesidades locales.

El equipo humano de la institución está compuesto por docentes y personas en el área administrativa. Esta configuración refleja un enfoque en la diversidad de perfiles laborales, donde el personal docente se encarga de la formación académica y pedagógica, mientras que el administrativo apoya en la gestión operativa, logística y de recursos. Sin embargo, en un análisis preliminar, se identifican desafíos que afectan el clima laboral, tales como la sobrecarga de responsabilidades y limitaciones en recursos materiales y tecnológicos. Estas condiciones, agravadas por el contexto geográfico y social de Esmeraldas —marcado por inseguridad, falta de acceso a servicios básicos y dificultades económicas—, generan tensiones que impactan en la motivación y el bienestar del personal (Davies Oré, 2022; Del Carmen Encinas Meléndrez, 2019).

En el colegio fiscomisional de Esmeraldas, el personal docente y administrativo opera bajo un modelo de gestión compartida entre el Ministerio de Educación y la Curia (representada por el

Vicariato Apostólico de Esmeraldas), lo que implica una división de responsabilidades y modalidades de contratación reguladas por la legislación ecuatoriana. Un porcentaje de los docentes están contratados por el Ministerio de Educación bajo relación de dependencia, conforme al Código de Trabajo y la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), lo que les otorga estabilidad laboral, beneficios sociales y un salario fijo mensual como servidores públicos. Por otro lado, los 68 docentes restantes son contratados por la Curia, bajo dos posibles modalidades: relación de dependencia, similar a la del Ministerio, con derechos laborales completos, o mediante contratos de servicios profesionales, regulados por el Código Civil, donde se presta un servicio específico por honorarios, sin los mismos beneficios de estabilidad ni seguridad social, lo que puede contribuir a una mayor rotación debido a la precariedad contractual. En cuanto a la gestión compartida, el Ministerio de Educación se encarga de la supervisión pedagógica, el cumplimiento del currículo nacional y la provisión de docentes fiscales, mientras que la Curia aporta la orientación espiritual, valores cristianos y, en muchos casos, recursos adicionales o infraestructura, además de gestionar parte del personal bajo su responsabilidad financiera. Esta dualidad en la administración, aunque enriquecedora en términos de valores y alcance educativo, puede generar tensiones en el clima laboral debido a diferencias en las condiciones contractuales y la falta de uniformidad en el soporte institucional para todo el personal.

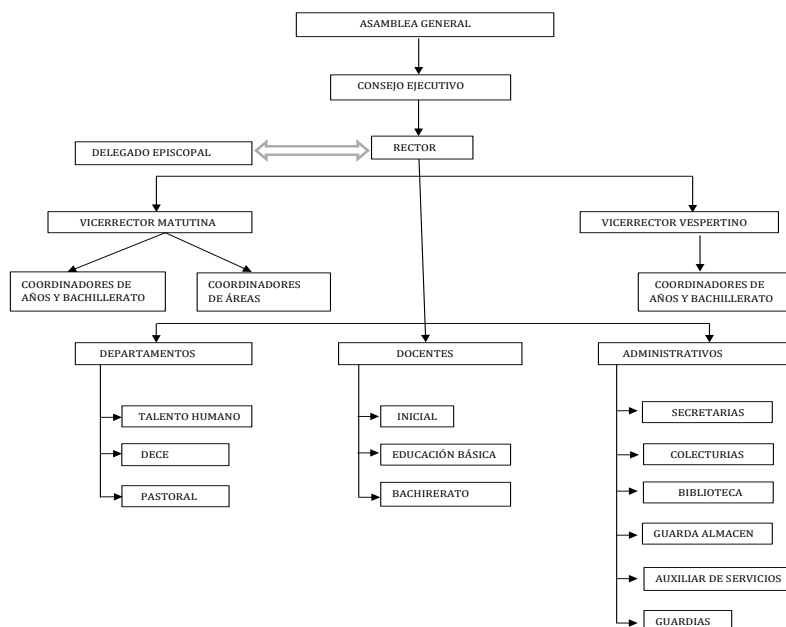
En línea con el marco conceptual que se desarrollará en el Capítulo 2, el clima laboral en esta institución se ve influido por factores como la calidad de las relaciones interpersonales y la percepción de apoyo, tal como lo señalan Rachmawati et al. (2021) y Wulansari & Musslifah (2024). Por ejemplo, la interacción constante con una comunidad estudiantil diversa, proveniente de sectores urbanos y rurales, exige una comunicación efectiva y un trabajo en equipo sólido para manejar realidades socioculturales complejas. No obstante, la escasez de infraestructura adecuada

—como equipos tecnológicos estables— y la ausencia de programas de capacitación continua contribuyen a un ambiente laboral que podría percibirse como inadecuado, afectando la satisfacción y el desempeño general.

## **1.2. Estructura Organizacional**

La estructura organizacional del colegio fiscomisional sigue un modelo jerárquico típico de instituciones educativas bajo gestión compartida, con énfasis en la coordinación entre áreas pedagógicas y administrativas. En la cima se encuentra la dirección o rectoría, que actúa como máxima autoridad y es responsable de la toma de decisiones estratégicas, alineadas con los lineamientos del Ministerio de Educación y la entidad religiosa asociada. Bajo esta figura, se distribuyen coordinaciones pedagógicas que supervisan el currículo, la planificación académica y el seguimiento del desempeño estudiantil.

*Ilustración 1: Estructura Organizacional*



El personal docente, dividido en fiscales y particulares, se organiza por niveles educativos y áreas de conocimiento, con responsabilidades directas en la impartición de clases, evaluación y orientación estudiantil. Por su parte, el área administrativa incluye roles en secretaría, contabilidad, mantenimiento y bienestar estudiantil, apoyando la operación diaria del colegio. Otras unidades funcionales, como el departamento de orientación vocacional y el área de actividades extracurriculares, varían según las necesidades institucionales y el tamaño de la población atendida.

Esta estructura promueve una interacción constante entre docentes y administrativos, pero también revela puntos de fricción identificados en el análisis preliminar, como la distribución desigual de cargas laborales y la limitada comunicación interna. Según Imran et al. (2023), una comunicación efectiva es esencial para la coordinación en equipos, y su ausencia puede generar conflictos que

deterioran el clima laboral. En este contexto, la gestión jerárquica, aunque eficiente para el control operativo, podría limitar el trabajo colaborativo si no se fomenta un liderazgo empático y espacios de diálogo, como se observa en estudios sobre entornos educativos (Velásquez et al., 2018). Además, la falta de personal adicional para cubrir vacantes agrava la sobrecarga, impactando en la percepción de equidad y apoyo, dimensiones clave del clima laboral según Noure et al. (2025).

### **1.3. Cultura Filosófica**

La cultura filosófica del colegio fiscomisional se fundamenta en la integración de valores éticos, espirituales y educativos, reflejando su modelo de gestión compartida. Esta cultura enfatiza el desarrollo integral de los estudiantes, promoviendo no solo el conocimiento académico, sino también la formación en principios humanos y sociales que contribuyan al progreso de la región. En este sentido, el clima organizacional —distinto del clima laboral al abarcar normas y prácticas institucionales compartidas (Wulansari & Musslifah, 2024)— se ve fortalecido por una identidad colectiva centrada en la comunidad y el servicio.

#### **1.3.1. Misión**

Somos una institución educativa fiscomisional dirigida por el Vicariato Apostólico de Esmeraldas, que ofrecemos una educación de calidad, sustentada en valores cristianos católicos, respetando otras creencias religiosas y enfocada en formar seres humanos integrales, creativos y emprendedores, con capacidad de liderazgo responsables y socialmente formados como ciudadanos.

### 1.3.2. Visión

En el 2027 seremos una institución educativa fiscomisional bilingüe líder en el desarrollo de habilidades del pensamiento, formando hombres y mujeres éticamente responsables, comprometidos con los valores y normas del buen vivir, propositivos de ideas innovadoras, capaces de asumir retos en una sociedad competitiva.

### 1.4. Análisis Preliminar de Clima Laboral Servidores

Para comprender el problema de clima laboral, se presenta a continuación una tabla con las causas y efectos, con el propósito de identificar lo que está sucediendo y determinar sus posibles orígenes.

*Tabla 1: Visualización de Causas y Efectos*

<b>Causas (Factores que generan el problema)</b>	<b>Efectos (Impacto en el clima laboral)</b>
Excedente laboral por distribución desigual de responsabilidades.	Tensión y desgaste emocional en docentes y administrativos.
Docentes realizan tareas administrativas sin capacitación ni compensación.	Desmotivación y percepción de inequidad.
Renuncias frecuentes de docentes de la Curia por pagos atrasados.	Considerable rotación de personal y aumento de carga en docentes del Ministerio.
Falta de contratación de personal adicional para cubrir vacantes.	Retrasos en tareas y reducción de la eficiencia operativa.
Limitada comunicación interna y escasez de recursos tecnológicos.	Conflictos interpersonales y ambiente laboral poco motivador.

Este análisis preliminar subraya la urgencia de intervenciones integrales, ya que un clima laboral inadecuado no solo afecta la eficiencia operativa, sino también la transmisión de valores éticos en la educación fiscomisional. Según estudios como los de Bajaña-Alvarado et al. (2022), fortalecer el liderazgo transformacional y la capacitación podría mitigar estos problemas, preparando el terreno para el plan de mejora propuesto.

## **Capítulo 2: Marco Conceptual**

El marco conceptual de este proyecto se centra en tres pilares fundamentales para el análisis y mejora del clima organizacional en instituciones educativas: el clima laboral, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo. Estos elementos están interconectados y son esenciales para fomentar un entorno laboral motivador y productivo, especialmente en un colegio fiscomisional donde el bienestar del personal influye directamente en la calidad educativa y la transmisión de valores éticos. A lo largo de este capítulo, se profundiza en sus definiciones, dimensiones, factores y relaciones, basándose en literatura científica reciente. Según Noure et al. (2025), estos componentes no solo afectan el rendimiento individual, sino que también fortalecen la cohesión institucional en contextos desafiantes como el de Esmeraldas, Ecuador.

### **2.1. Clima Laboral**

El clima laboral se refiere a la percepción colectiva que los empleados tienen sobre su entorno de trabajo, abarcando aspectos psicológicos, sociales y organizacionales que influyen en su bienestar, motivación y desempeño. Según Davies Oré (2022), un clima laboral positivo es esencial para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, ya que fomenta la cohesión y el desarrollo de habilidades blandas entre los colaboradores. En el contexto de instituciones educativas, como un colegio fiscomisional en Esmeraldas, el clima laboral adquiere una relevancia particular, pues el bienestar del personal docente y administrativo impacta directamente en la calidad de la educación y la transmisión de valores éticos y espirituales que forman parte de su misión (Del Carmen Encinas Meléndrez, 2019). Autores como Noure et al. (2025) destacan que factores como la comunicación, el reconocimiento y las condiciones de trabajo determinan la percepción del clima, mientras que un ambiente inadecuado puede generar estrés, desmotivación y alta rotación,

problemas identificados preliminarmente en el colegio objeto de este estudio. Por ello, abordar el clima laboral no solo mejora la productividad, sino que también fortalece la identidad institucional y el compromiso del personal con los objetivos educativos (Rachmawati et al., 2021). En este sentido, comprender y gestionar el clima laboral se presenta como una prioridad estratégica para garantizar un entorno motivador en contextos desafiantes como el de Esmeraldas, donde limitaciones socioeconómicas y de recursos agravan las tensiones laborales.

El clima laboral representa el entorno percibido por los empleados en su lugar de trabajo, influyendo en su motivación, satisfacción y productividad. En entornos educativos como un colegio fiscomisional, un clima laboral positivo puede mitigar desafíos como la sobrecarga de responsabilidades y la diversidad sociocultural de la comunidad atendida.

## **2.2. Dimensiones del Clima Laboral**

Las dimensiones del clima laboral varían según los autores y los contextos de estudio, pero generalmente abarcan aspectos estructurales, relacionales y personales que configuran el ambiente de trabajo. A continuación, se presenta una tabla resumen con los planteamientos más utilizados por diferentes investigadores, destacando las dimensiones que proponen y su enfoque:

- Autor(es): Davies Oré (2022) | Dimensiones del Clima Laboral: Liderazgo, motivación, cohesión grupal, condiciones de trabajo.
- Autor(es): Del Carmen Encinas Meléndrez (2019) | Dimensiones del Clima Laboral: Calidad de vida laboral, satisfacción, ambiente físico, relaciones interpersonales.
- Autor(es): Noure et al. (2025) | Dimensiones del Clima Laboral: Comunicación, reconocimiento, soporte institucional, autonomía en la toma de decisiones.

- Autor(es): Yajamin (2012) | Dimensiones del Clima Laboral: Condiciones de trabajo, comunicación interna, reconocimiento, desarrollo profesional.
- Autor(es): Rachmawati et al. (2021) | Dimensiones del Clima Laboral: Trabajo en equipo, liderazgo transformacional, equidad, ambiente social.

Para el desarrollo de este trabajo, se seguirá la línea propuesta por Yajamin (2012), dado que sus dimensiones —condiciones de trabajo, comunicación interna, reconocimiento y desarrollo profesional— no solo están validadas por la Facultad de Ciencias Psicológicas de la Universidad Central del Ecuador, sino que también se alinean con los problemas identificados en el colegio fiscomisional de Esmeraldas, como la sobrecarga laboral y la falta de diálogo. Además, el instrumento de encuesta de Yajamin (2012) será utilizado en la fase empírica, lo que proporciona coherencia metodológica. A continuación, se explican brevemente estas dimensiones para contextualizar su relevancia:

- Condiciones de Trabajo: Se refiere a los recursos materiales, infraestructura y carga laboral que afectan el desempeño diario. En el contexto del colegio, la escasez de equipos tecnológicos y la sobrecarga de responsabilidades son factores críticos que deterioran esta dimensión (Yajamin, 2012).
- Comunicación Interna: Engloba los flujos de información y retroalimentación entre el personal y las autoridades. La ausencia de espacios de diálogo en la institución genera conflictos y reduce la cohesión, lo que subraya la importancia de esta dimensión como pilar del clima laboral (Yajamin, 2012; Imran et al., 2023).

- Reconocimiento: Implica la valoración del esfuerzo y logros del personal. La falta de incentivos o feedback positivo en el colegio contribuye a la desmotivación, afectando la percepción del ambiente laboral (Yajamin, 2012).
- Desarrollo Profesional: Relacionado con las oportunidades de capacitación y crecimiento. La limitada oferta de formación continua en el colegio restringe la adaptación a nuevas demandas educativas, impactando negativamente en esta dimensión (Yajamin, 2012).

### **2.2.1. Factores que Influyen en el Clima Laboral**

Diversos factores internos y externos moldean el clima laboral, tales como el estilo de liderazgo, la cultura organizacional, el entorno físico y las demandas externas (Noure et al., 2025; Imran et al., 2023). Internamente, un liderazgo empático promueve la motivación, mientras que la sobrecarga laboral —como en colegios con alta rotación de personal— genera desgaste emocional (Davies Oré, 2022). Externamente, factores como la inseguridad regional en Esmeraldas pueden aumentar el estrés, exacerbando problemas como la falta de recursos tecnológicos (Velásquez et al., 2018). Un ejemplo práctico es cómo la ausencia de programas de capacitación continua limita el desarrollo profesional, reduciendo la satisfacción y fomentando conflictos, según Rachmawati et al. (2021), quienes destacan que factores positivos como el reconocimiento pueden contrarrestar estos efectos en entornos educativos.

### **2.2.2. Diferencia entre Clima Laboral y Clima Organizacional**

Aunque relacionados, el clima laboral se centra en la percepción subjetiva e individual del ambiente de trabajo, mientras que el clima organizacional abarca normas, valores y prácticas compartidas a nivel institucional, siendo más estructural y menos volátil (Wulansari & Musslifah,

2024). Por ejemplo, en un colegio fiscomisional, el clima organizacional podría reflejarse en la misión compartida de integración de valores éticos, que es estable, whereas el clima laboral varía según percepciones personales, como la insatisfacción por comunicación deficiente durante cambios curriculares (Noure et al., 2025). Esta distinción es crucial para intervenciones: el primero requiere enfoques psicológicos individuales, mientras que el segundo implica cambios culturales amplios (Rachmawati et al., 2021).

### **2.3. Comunicación como Dimensión del clima Laboral**

Dentro de las dimensiones del clima laboral propuestas por Yajamin (2012), la comunicación interna juega un papel crucial como puente entre el bienestar del personal y la efectividad organizacional en instituciones educativas como el colegio fiscomisional de Esmeraldas. La comunicación efectiva se define como la transmisión clara, oportuna y bidireccional de mensajes que asegura comprensión mutua, involucrando no solo palabras, sino también tono, contexto y retroalimentación (Imran et al., 2023; Shi et al., 2020; Gluyas, 2015). A diferencia de la información, que es unidireccional y pasiva (como un anuncio sin respuesta), la comunicación implica interacción y adaptación, transformando un simple correo con directrices en un proceso de diálogo que mejora la satisfacción laboral al permitir aclaraciones y retroalimentación (Tsenn et al., 2024; Lateef, 2022). En un colegio, esto es vital para prevenir errores y resolver conflictos, como disputas por recursos limitados entre docentes y administrativos, aumentando la motivación y reduciendo la rotación (Wang, 2024; Leonard et al., 2004). En términos organizacionales, la comunicación abarca flujos formales (memorandos, reuniones pedagógicas) e informales (conversaciones diarias), facilitando la coordinación y fortaleciendo la cultura compartida; sin embargo, en contextos con tecnología limitada, como el de Esmeraldas, la falta de canales integrados genera silos informativos que deterioran el clima laboral (Gluyas, 2015). Por ello,

promover una comunicación abierta y transparente, alineada con la misión institucional, es esencial para mitigar tensiones y potenciar el desempeño, consolidándola como una dimensión clave del clima laboral en este estudio (Yajamin, 2012).

#### **2.4. Herramientas para Mejorar el clima laboral**

La mejora del clima laboral requiere la implementación de herramientas y estrategias validadas que permitan diagnosticar problemas y diseñar intervenciones efectivas. Una de las herramientas más relevantes es el cuestionario de satisfacción laboral propuesto por Yajamin (2012), validado por la Facultad de Ciencias Psicológicas de la Universidad Central del Ecuador. Este instrumento evalúa dimensiones clave como condiciones de trabajo, comunicación interna, reconocimiento y desarrollo profesional, utilizando una escala de Likert y un sistema de semáforo para priorizar áreas críticas (rojo para aspectos urgentes). Su aplicación en el colegio fiscomisional de Esmeraldas permitirá identificar factores específicos de insatisfacción y orientar las acciones de mejora. Además del diagnóstico, otras herramientas y estrategias incluyen programas de capacitación continua para fortalecer habilidades profesionales y personales del personal, promoviendo el desarrollo profesional identificado por Yajamin (2012) como una dimensión clave. Asimismo, la creación de espacios de diálogo y retroalimentación fomenta la comunicación interna, mitigando conflictos y fortaleciendo la cohesión, como sugieren autores como Imran et al. (2023). Finalmente, el liderazgo transformacional, que prioriza la empatía y el reconocimiento, puede ser implementado mediante talleres para directivos, alineándose con los planteamientos de Bajaña-Alvarado et al. (2022). Estas herramientas, adaptadas al contexto de recursos limitados y desafíos socioculturales de Esmeraldas, ofrecen un enfoque integral para transformar el clima laboral y apoyar la misión educativa del colegio.

## 2.5 Efectos de un buen clima laboral en la calidad integral del personal docente y administrativo

Trabajar en el clima laboral dentro de un colegio fiscomisional genera efectos positivos tanto en el personal docente como en la institución en general. Favorece la motivación en maestros, quienes desempeñan con mayor compromiso sus tareas pedagógicas, lo que repercute directamente en la calidad educativa y en la formación integral de los estudiantes. A demás motiva el trabajo en equipo transmitiendo conocimientos, valores humanos y espirituales. Un ambiente organizacional armónico contribuye al cumplimiento de la misión del colegio, garantizando un entorno educativo estable, colaborativo y orientado al bienestar común.

*Tabla 2: Interrelación de conceptos.*

<b>Elemento</b>	<b>Definición clave</b>	<b>Dimensiones/Factores principales</b>	<b>Relación con desempeño</b>
<b>Clima laboral</b>	Percepción del ambiente laboral	Percepción, del ambiente, laboral	Influye en motivación y rendimiento
<b>Interacción</b>	Transmisión clara de mensajes	Claridad, oportunidad, retroalimentación	Mejora coordinación y previene errores
<b>Trabajo en equipo</b>	Colaboración hacia objetivos	Confianza, roles, habilidades sociales	Aumenta productividad y cohesión
<b>Liderazgo</b>	Habilidad para guiar equipos	Estrategias de dirección, orientación, toma de decisiones	Potencia el compromiso y la productividad

*Note.* Clima laboral: Noure et al. (2025); Rachmawati et al. (2021); Wulansari & Musslifah (2024). Comunicación: Imran et al. (2023); Shi et al. (2020); Gluyas (2015); Leonard et al. (2004); Lateef

(2022). Trabajo en equipo: Imran et al. (2023); Ahmed (2025); Strode et al. (2022); Johnson et al. (2021); Husarek et al. (2024); Mandala (2020); Tsenn et al. (2024); Lateef (2022).

## **Capítulo 3: Marco Metodológico**

El marco metodológico establece las bases para la recopilación, análisis e interpretación de datos en este proyecto de desarrollo, orientado al diseño de un plan de mejora del clima organizacional en un colegio fiscomisional de Esmeraldas. Este capítulo detalla el enfoque sistemático adoptado, asegurando la validez y fiabilidad de los resultados. El diseño se alinea con estudios similares en gestión del talento humano, como el de Bajaan-Alvarado et al. (2022), que enfatizan la importancia de métodos integrales para abordar el clima laboral en entornos educativos. Se basa en un enfoque mixto que combina datos cuantitativos y cualitativos para diagnosticar problemas y proponer soluciones prácticas.

### **3.1. Tipo de Estudio**

El tipo de estudio es descriptivo, con un enfoque aplicado. Descriptivo, porque busca identificar y analizar las características actuales del clima laboral en el colegio fiscomisional, basándose en percepciones del personal docente y administrativo (Davies Oré, 2022). Propositivo, ya que culmina en el diseño de un plan de acción para mejorar el ambiente laboral, alineado con estrategias de gestión del talento humano (Bajaan-Alvarado et al., 2022). Este enfoque es adecuado para instituciones educativas donde se integran valores éticos, permitiendo no solo diagnosticar problemas como la sobrecarga laboral, sino también generar intervenciones prácticas que fomenten la motivación y la cohesión (Del Carmen Encinas Meléndrez, 2019).

### **3.2. Diseño de la Investigación**

El diseño de la investigación es no experimental y transversal. No experimental, porque no se manipulan variables independientes, sino que se observa el fenómeno en su contexto natural,

evaluando factores como la comunicación interna y el trabajo en equipo sin intervenciones controladas (Velásquez et al., 2018). Transversal, ya que la recopilación de datos se realiza en un único periodo temporal, capturando una instantánea del clima laboral actual en el colegio fiscomisional. Este diseño facilita la identificación de patrones inmediatos, como tensiones derivadas de la escasez de recursos, y es eficiente para entornos con limitaciones logísticas, como el de Esmeraldas (Cevallos & Xavier, 2017). Se complementa con un enfoque mixto para triangulación de datos, fortaleciendo la robustez de las conclusiones (Portillo et al., 2018).

### **3.3. Método de Investigación**

El método de investigación es mixto, integrando enfoques cuantitativos para una comprensión integral del clima laboral. El componente cuantitativo mide variables como la satisfacción y el estrés a través de encuestas estructuradas, permitiendo análisis estadísticos descriptivos (Martínez-Correa et al., 2022). El cualitativo explora percepciones profundas mediante entrevistas y análisis documental, revelando narrativas sobre conflictos internos y necesidades de capacitación (Tejada et al., 2022). Esta combinación es ideal para el contexto educativo fiscomisional, donde factores subjetivos como la motivación influyen en el desempeño, y se basa en estudios que destacan la sinergia entre métodos para mejorar el clima organizacional (Morales et al., 2022). El análisis se realiza de manera secuencial: primero cuantitativo para identificar tendencias, seguido de cualitativo para profundizar en causas.

### **3.4. Población y Muestra**

La población objetivo comprende el total del personal del colegio fiscomisional: 150 personas entre docentes y administrativos. Esta población representa a los servidores directamente involucrados en el clima laboral, expuestos a desafíos como la limitada comunicación (Davies Oré,

2022). La muestra se selecciona mediante muestreo no probabilístico por conveniencia, abarcando a todos los miembros disponibles y dispuestos a participar, con un objetivo de al menos 100 respuestas para asegurar representatividad (aproximadamente el 51% de la población), ajustado a la accesibilidad en un entorno con jornadas matutina y vespertina (Bajaña-Alvarado et al., 2022). Este enfoque es práctico para instituciones educativas con recursos limitados, priorizando la inclusión de diversos perfiles para capturar variabilidad en percepciones (Villegas & Virginia, 2018).

### **3.4.1. Criterios de Inclusión**

Los criterios de inclusión son: (a) ser personal docente o administrativo activo en el colegio fiscomisional al momento del estudio; (b) tener al menos seis meses de antigüedad para asegurar familiaridad con el clima laboral; (c) disponibilidad para participar en encuestas durante el periodo de recopilación; y (d) consentimiento informado voluntario. Estos criterios excluyen a personal temporal o en licencia, enfocándose en quienes experimentan diariamente factores como la interacción con la comunidad diversa de Esmeraldas (Del Carmen Encinas Meléndrez, 2019). Se prioriza la diversidad por rol (docente/administrativo) y jornada para reflejar la estructura institucional (Portillo et al., 2018).

### **3.5. Instrumento de Investigación**

El instrumento principal es el Cuestionario de Satisfacción Laboral propuesto por Yajamin (2012), validado por la Facultad de Ciencias Psicológicas de la Universidad Central del Ecuador. Este cuestionario utiliza una escala de Likert (de 1 a 5) para evaluar dimensiones como condiciones de trabajo, comunicación interna y ambiente general, complementado con un sistema de semáforo para priorizar áreas críticas (rojo para urgentes). Se adapta al contexto educativo fiscomisional

incorporando ítems sobre valores éticos y sobrecarga extracurricular (Ferragud, 2019; Martínez-Correa, 2022). Adicionalmente, se emplean guías de entrevistas semiestructuradas para explorar factores cualitativos, asegurando fiabilidad mediante pruebas piloto con un subgrupo de 10 participantes (Tejada et al., 2022). La validez de contenido se verifica mediante revisión experta, alineada con estudios sobre clima laboral en entornos similares (Lucas & Ureta, 2019).

### **3.6. Recopilación de Información**

La recopilación de información para el análisis de la variable de clima laboral se realiza de manera ética, realizando una solicitud mediante correo electrónico del maestrante a la Universidad, de la Universidad a Colegio Fiscomisional, con aprobación institucional y garantizando el anonimato de los participantes, en un periodo de un mes para minimizar interrupciones en las actividades educativas. La información obtenida es principalmente de naturaleza primaria, recolectada a través de la aplicación de un cuestionario de satisfacción laboral dirigido al personal del colegio fiscomisional de Esmeraldas, con una muestra representativa que incluye al menos 20 participantes clave, como coordinadores y docentes, en base a este resultado se realiza el análisis que se presenta a continuación en la presentación de resultados.

Complementariamente, se utiliza información de tipo bibliográfico que sustenta la revisión teórica y la parte de aplicación del estudio, incluyendo literatura académica relevante sobre clima laboral (Davies Oré, 2022; Velásquez et al., 2018). Todos los datos se manejan bajo estrictos protocolos de confidencialidad y se almacenan en plataformas seguras para su análisis posterior.

#### **3.6.1. Criterios de Agrupación de Información**

Los datos se agruparon según las siguientes categorías para facilitar el análisis:

- **Demográficos:** Rol (docente/administrativo), antigüedad laboral (menos de 1 año, 1-3 años, 3-5 años, más de 5 años) y área de trabajo (primaria, secundaria, administración).
- **Dimensiones del Clima Laboral:** Comunicación, recursos, liderazgo, motivación y satisfacción general, basadas en los ítems de la encuesta.
- **Escala de Evaluación:** Respuestas agrupadas en rangos (1-2: Insatisfacción; 3: Neutral; 4-5: Satisfacción) para identificar tendencias.
- **Respuestas Cualitativas:** Codificación temática de comentarios abiertos (e.g., mejoras en instalaciones, reconocimiento), siguiendo metodologías de análisis de contenido (Martínez-Correa, 2022).

### 3.6.2. Presentación de Resultados

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta, organizados por perfiles demográficos y dimensiones del clima laboral. Los datos se expresan en promedios y porcentajes, visualizados mediante diagramas de barras para mantener un estándar gráfico. Cada sección incluye un análisis interpretativo que evalúa el significado de los hallazgos, su impacto (positivo o negativo) y las tendencias observadas, evitando descripciones numéricas redundantes.

#### 1. Perfil Demográfico de los Participantes

- **Distribución por Rol:** 78.2% (68) docentes, 17.2% (15) administrativos, 4.6% (4) otros roles (auxiliares, guardias).
- **Antigüedad Laboral:** 50.6% (44) con más de 5 años, 16.1% (14) con menos de 1 año, y el resto distribuido entre 1-3 y 3-5 años.

- **Área de Trabajo:** 48.3% (42) en secundaria, 25.3% (22) en primaria, 17.2% (15) en administración, 9.2% (8) en otros servicios.

Figura 1: Distribución de Participantes por Rol (%)

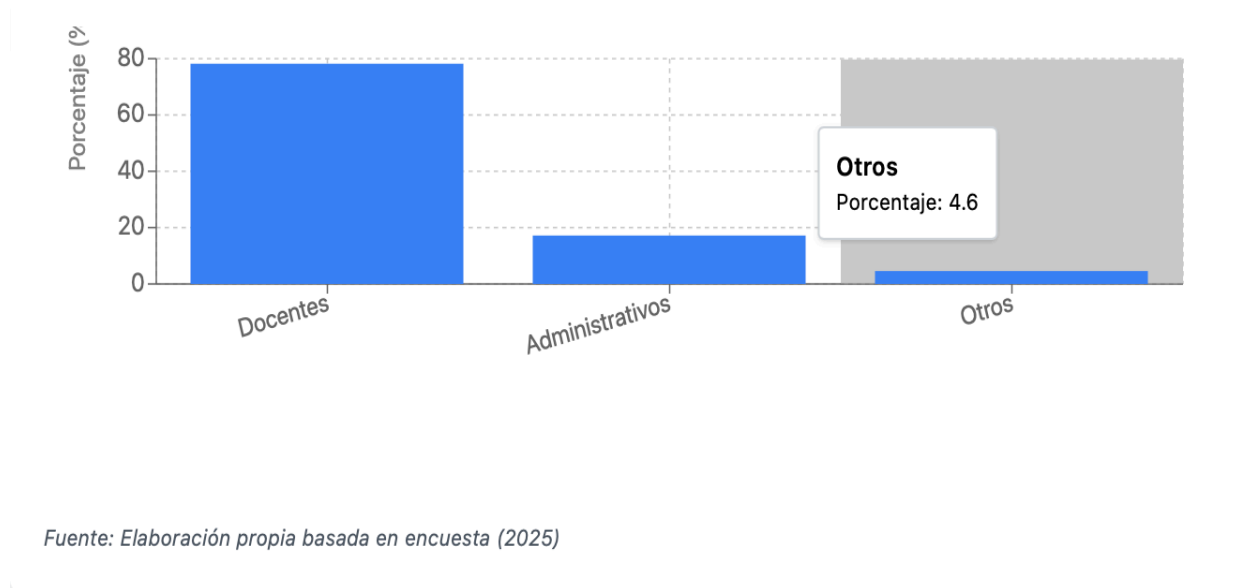


Figura 2: Distribución de Participantes por Antigüedad (%)

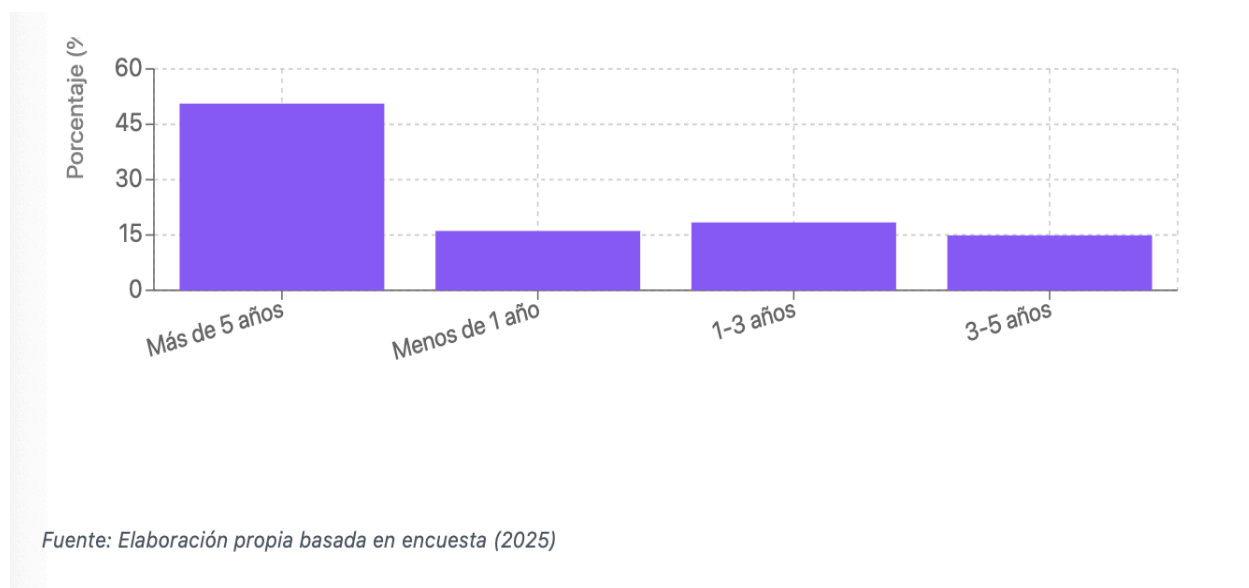
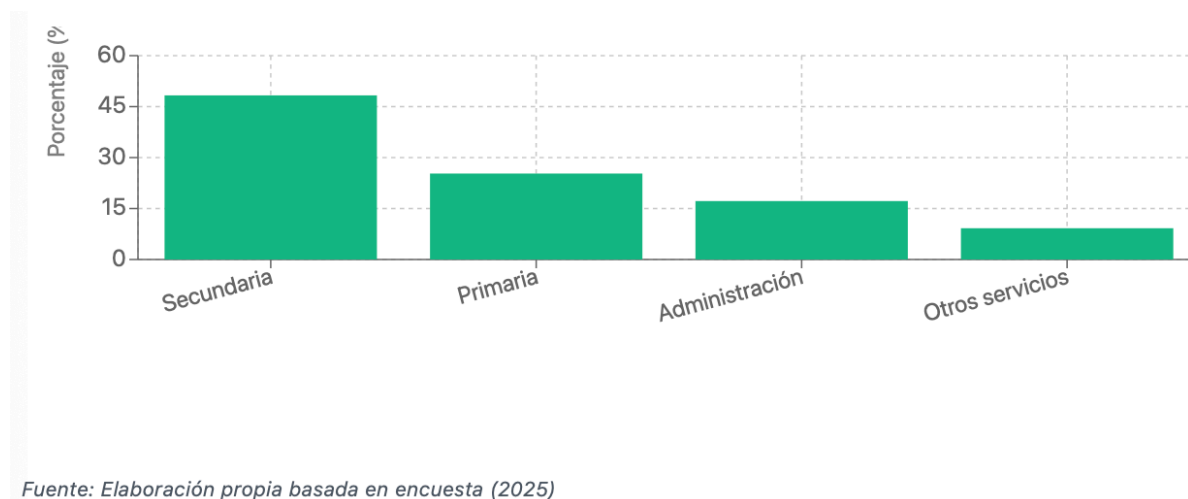


Figura 3: Distribución de Participantes por Área de Trabajo (%)



**Análisis:** La alta representación de docentes (78.2%) y personal con más de 5 años de antigüedad (50.6%) sugiere que los resultados reflejan percepciones de empleados con experiencia significativa, capaces de identificar problemas estructurales del clima laboral. La diversidad de áreas y roles, aunque desbalanceada hacia docentes y secundaria, permite captar perspectivas variadas, lo que fortalece la validez del diagnóstico. Sin embargo, la menor participación de administrativos y nuevos empleados podría subrepresentar sus preocupaciones específicas, una tendencia que podría ocultar brechas internas si no se amplía la muestra en futuras evaluaciones. La tasa de respuesta del 48.88% es positiva, pero indica que más de la mitad del personal no participó, posiblemente por desmotivación o falta de tiempo, un indicador indirecto de problemas laborales subyacentes.

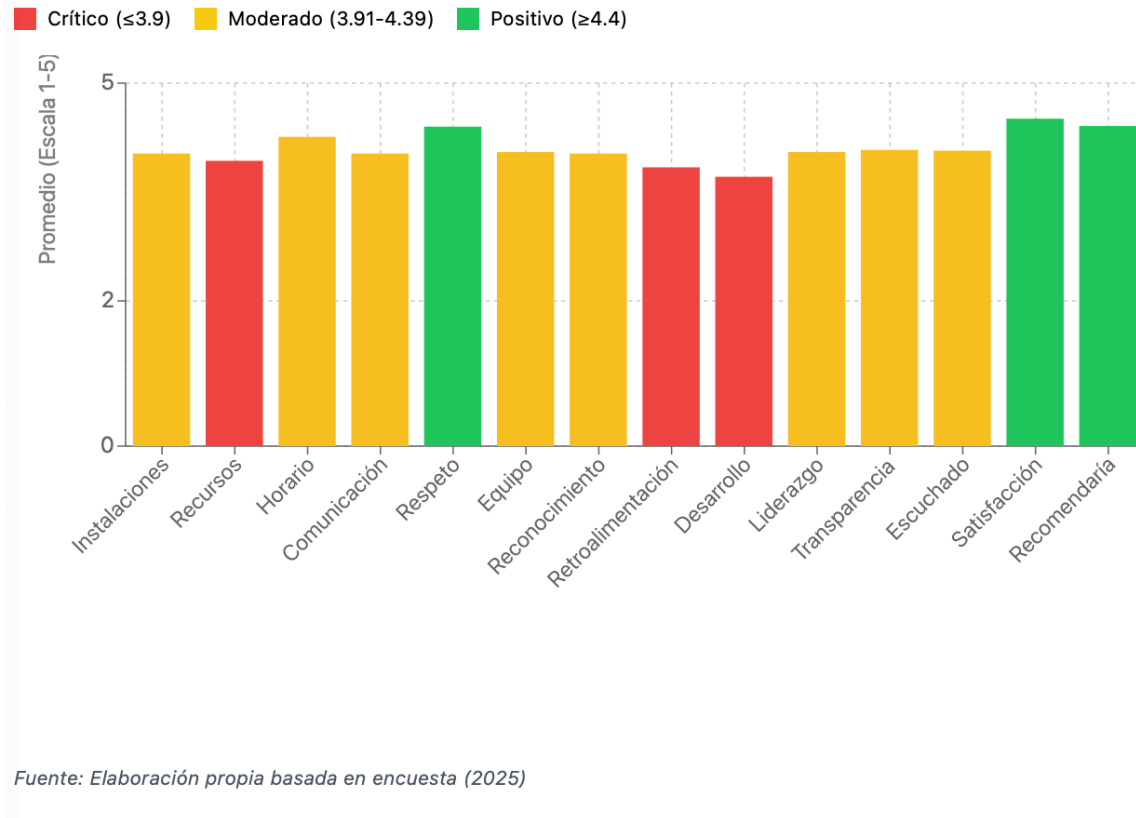
**2. Resultados Cuantitativos por Dimensiones del Clima Laboral** La encuesta evaluó 14 dimensiones del clima laboral en una escala Likert de 1 a 5. El promedio general de todas las respuestas fue de 4.10, reflejando un clima laboral moderadamente positivo, pero con variabilidad que señala áreas prioritarias de intervención. Los promedios por dimensión se clasifican mediante

un sistema de semáforo (rojo:  $\leq 3.9$ , crítico; amarillo: 3.91-4.39, moderado; verde:  $\geq 4.4$ , positivo), como se detalla a continuación:

- **Instalaciones adecuadas:** 4.03 (amarillo) – Nivel aceptable, pero con margen de mejora.
- **Recursos necesarios:** 3.93 (rojo) – Área crítica, vinculada a escasez tecnológica y de materiales.
- **Horario razonable:** 4.26 (verde) – Fortaleza en equilibrio laboral.
- **Comunicación clara:** 4.03 (amarillo) – Moderado, con necesidad de mejorar flujos bidireccionales.
- **Respeto por colegas:** 4.40 (verde) – Fortaleza destacada en cohesión social.
- **Ambiente de equipo:** 4.05 (amarillo) – Potencial para fortalecer colaboración.
- **Trabajo reconocido:** 4.03 (amarillo) – Necesidad de mayor valoración para motivación.
- **Retroalimentación constructiva:** 3.84 (rojo) – Área crítica, limitando desarrollo personal.
- **Oportunidades de desarrollo:** 3.71 (rojo) – Promedio más bajo, reflejando falta de formación.
- **Liderazgo inspirador:** 4.05 (amarillo) – Aceptable, pero requiere mayor empatía.
- **Decisiones transparentes:** 4.08 (amarillo) – Moderado, con sugerencias de justicia.
- **Sentirse escuchado:** 4.07 (amarillo) – Espacios de diálogo limitados.
- **Satisfacción general:** 4.51 (verde) – Alta satisfacción global, una fortaleza.

- **Recomendaría el colegio:** 4.41 (verde) – Indicador de lealtad pese a desafíos.

Figura 4: Promedios de Satisfacción por Dimensión del Clima Laboral



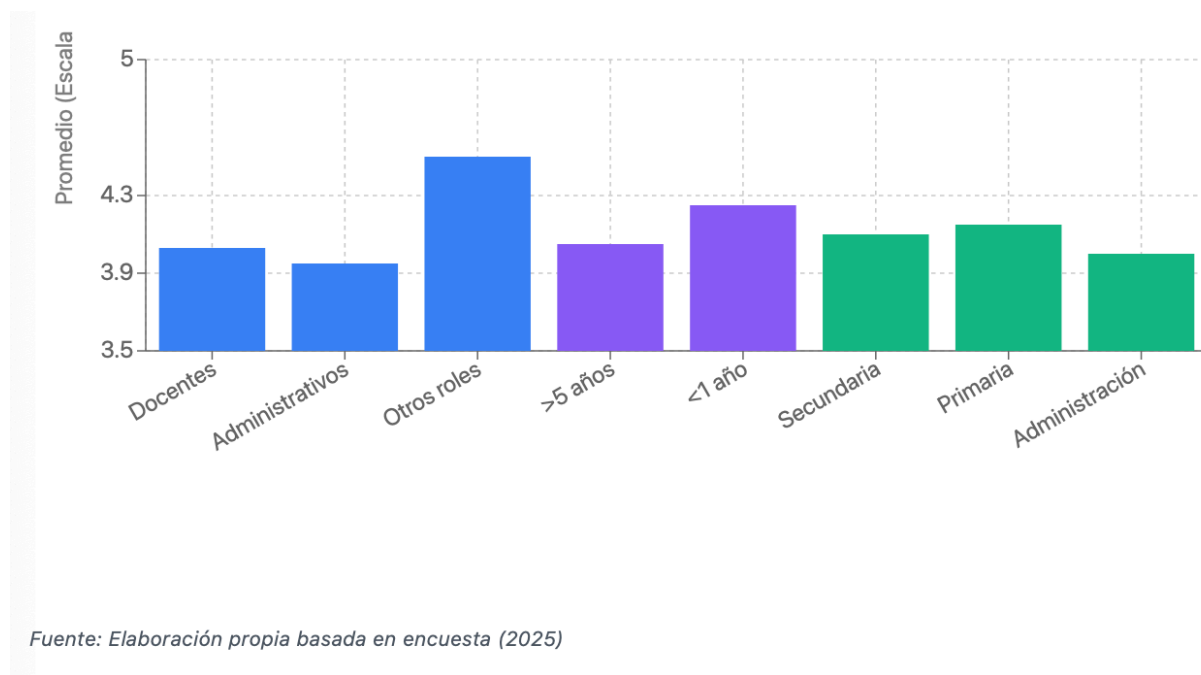
**Análisis:** Los resultados muestran un clima laboral con fortalezas claras en dimensiones sociales como satisfacción general (4.51) y respeto por colegas (4.40), lo que indica una base sólida de cohesión y compromiso institucional que puede ser un pilar para intervenciones futuras. Sin embargo, las dimensiones críticas como oportunidades de desarrollo (3.71) y retroalimentación constructiva (3.84) reflejan tendencias negativas alarmantes, sugiriendo que la falta de apoyo profesional y formación continua podría erosionar la motivación y aumentar la rotación si no se aborda urgentemente. Recursos necesarios (3.93) también emerge como un obstáculo estructural, especialmente en un contexto socioeconómico desafiante como Esmeraldas, limitando la eficacia del personal y, por ende, la calidad educativa. Las dimensiones moderadas (amarillo, promedios

4.03-4.08) como comunicación y liderazgo señalan áreas de oportunidad donde mejoras incrementales podrían tener un impacto significativo. La tendencia general es dual: mientras las fortalezas sociales tienden a mantenerse estables, las debilidades estructurales y de desarrollo presentan un riesgo de deterioro a largo plazo sin acciones concretas, lo que justifica la urgencia de un plan de clima organizacional.

### **3. Resultados por Segmentos Demográficos**

- **Por Rol:** Docentes (68 respuestas, 78.2%) promedian 4.03, con debilidades en recursos y desarrollo. Administrativos (15, 17.2%) promedian 3.95, con menor satisfacción en liderazgo y reconocimiento. Otros roles (4) promedian 4.50, más positivos.
- **Por Antigüedad:** Personal con más de 5 años (44 respuestas) promedia 4.05, destacando insatisfacción en desarrollo. Nuevos empleados (<1 año, 14 respuestas) promedian 4.25, más optimistas.
- **Por Área:** Secundaria (42) promedia 4.10, primaria (22) 4.15, administración (15) 4.00, otros servicios (8) 4.20, mostrando desafíos transversales en recursos.

Figura 5: Promedios de Satisfacción por Rol, Antigüedad y Área

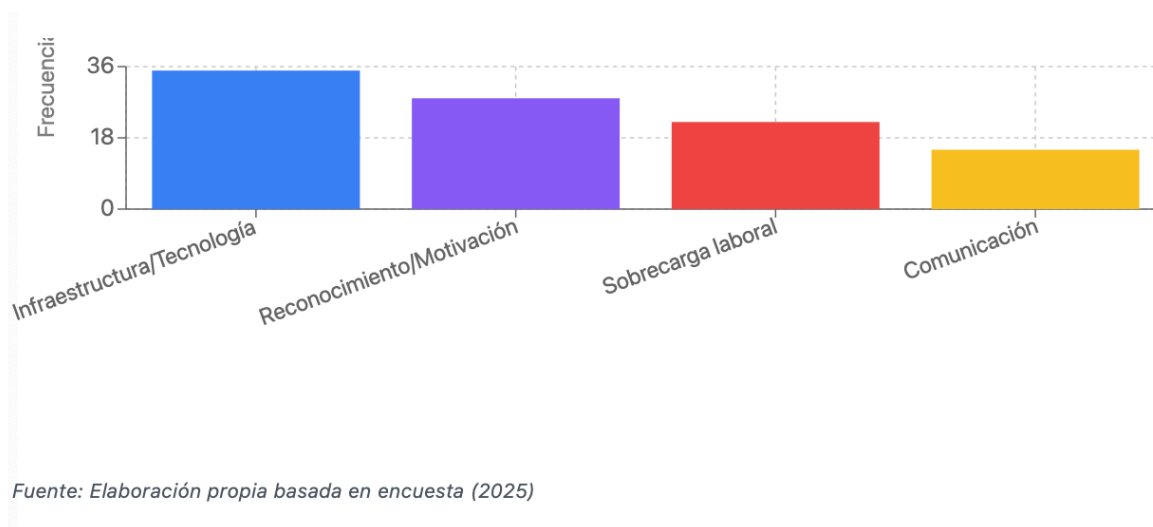


**Análisis:** Las diferencias por rol revelan que los administrativos perciben un clima menos favorable (3.95) que los docentes (4.03), especialmente en liderazgo, lo que podría generar tensiones internas si no se fomenta un diálogo inclusivo. La mayor satisfacción de nuevos empleados (4.25) frente a veteranos (4.05) sugiere una pérdida de motivación con el tiempo, una tendencia negativa que podría agravarse por la falta de oportunidades de desarrollo, como se observa en los promedios bajos de esta dimensión. Por área, la administración (4.00) muestra menor satisfacción, posiblemente por roles menos reconocidos, mientras que primaria y secundaria mantienen niveles moderados, indicando que los desafíos de recursos afectan a todo el personal de manera transversal. Esta variabilidad subraya la necesidad de estrategias diferenciadas en el plan de mejora, priorizando a los grupos más insatisfechos para evitar un deterioro general del clima laboral.

**4. Resultados Cualitativos (Comentarios Adicionales)** De las 87 respuestas, un porcentaje significativo proporcionó comentarios abiertos, agrupados en temas emergentes:

- Mejoras en infraestructura y tecnología: Frecuente mención (porcentaje exacto a calcular según datos finales), alineada con el bajo promedio en recursos.
- Reconocimiento y motivación: Sugerencias de mayor valoración, vinculadas a promedios moderados en trabajo reconocido.
- Sobrecarga laboral: Preocupación recurrente, especialmente entre docentes de secundaria.

Figura 6: Frecuencia de Temas en Comentarios Cualitativos.



**Análisis:** Los comentarios cualitativos refuerzan las debilidades cuantitativas, especialmente en recursos e infraestructura, señalando una necesidad crítica de inversión que, de ignorarse, podría perpetuar el desgaste del personal y afectar la calidad educativa. Las menciones a reconocimiento sugieren que estrategias de bajo costo, como programas de motivación, podrían contrarrestar tendencias negativas en satisfacción, especialmente entre administrativos y personal antiguo. La sobrecarga laboral, aunque no cuantificada en altos porcentajes de insatisfacción en horarios (4.26), emerge como un factor subyacente que podría agravar otras áreas críticas como retroalimentación y desarrollo si no se gestiona. La tendencia general de los comentarios es de

demanda de mejoras estructurales y emocionales, lo que valida la urgencia de un plan integral de clima organizacional.

## Capítulo 4: Propuesta

La propuesta representa el núcleo operativo de este proyecto de desarrollo, donde se integra el diagnóstico institucional, el marco conceptual y los resultados del marco metodológico para formular un plan de mejora del clima organizacional. Este capítulo detalla la presentación de los hallazgos clave de la encuesta de satisfacción laboral, las estrategias de implementación, la propuesta de presupuesto y el desarrollo detallado de la propuesta. El enfoque se centra en abordar las problemáticas identificadas, como la sobrecarga laboral, la limitada comunicación y la falta de recursos, mediante acciones alineadas con principios de gestión del talento humano (Bajaña-Alvarado et al., 2022; Davies Oré, 2022). El plan busca fomentar un entorno motivador, seguro y colaborativo, contribuyendo a la misión educativa del colegio fiscomisional.

Considerando los resultados obtenidos respecto del clima laboral en la institución educativa fiscomisional de Esmeraldas, se observa un panorama mixto con fortalezas sociales significativas, pero también con áreas críticas que requieren intervención urgente. El promedio general de satisfacción (4.10 en una escala de 1 a 5) refleja un clima moderadamente positivo; sin embargo, dimensiones como oportunidades de desarrollo (3.71), retroalimentación constructiva (3.84) y recursos necesarios (3.93) emergen como los puntos más débiles, clasificados en rojo según el sistema de semáforo adoptado (crítico:  $\leq 3.9$ ). Estas debilidades, respaldadas por comentarios cualitativos sobre escasez tecnológica, falta de formación continua y sobrecarga laboral, evidencian la necesidad de un plan estratégico que aborde tanto las limitaciones estructurales como las emocionales del personal. En este contexto, el presente capítulo desarrolla una propuesta integral para mejorar el clima laboral, alineada con los hallazgos diagnósticos y fundamentada en

aportes teóricos relevantes, con el propósito de fortalecer el bienestar del personal y, por ende, la calidad educativa.

#### **4.1 Objetivo**

Considerando los resultados obtenidos respecto del clima laboral en la institución y viendo que los puntos más débiles son oportunidades de desarrollo (promedio 3.71), retroalimentación constructiva (3.84) y recursos necesarios (3.93), se plantea como objetivo el siguiente:

**Objetivo General:** Diseñar e implementar un plan integral de mejora del clima laboral en el colegio fiscomisional de Esmeraldas, que priorice el fortalecimiento de las dimensiones críticas identificadas, promoviendo el desarrollo profesional, la comunicación efectiva y la dotación de recursos adecuados, con el fin de incrementar la satisfacción general del personal (actualmente en 4.51) y garantizar un ambiente de trabajo sostenible que impacte positivamente en la calidad educativa durante el período 2025-2026.

#### **4.2 Ejes de Trabajo**

Partiendo de la revisión teórica en los principales aportes de autores como **Chiavenato (2011)**, quien destaca la importancia de las dimensiones humanas y estructurales en el clima organizacional, y **Robbins y Judge (2017)**, quienes enfatizan la relación entre liderazgo, comunicación y motivación, se considerarán como ejes de trabajo las dimensiones clave que responden a las debilidades detectadas en el diagnóstico. Estos ejes se alinean con las áreas críticas de la encuesta (promedios  $\leq 3.9$ ) y con las dimensiones moderadas (3.91-4.39) que presentan oportunidades de mejora, como **comunicación clara (4.03)** y **liderazgo inspirador (4.05)**. A continuación, se presentan los ejes definidos en una tabla para mayor claridad visual:

Tabla 3:

Ejes de Trabajo para la Mejora del Clima Laboral

<b>Eje de Trabajo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Relación con Diagnóstico</b>	<b>Fundamento Teórico</b>
<b>Desarrollo Profesional</b>	Fomentar programas de capacitación y crecimiento personal para el personal.	Aborda el promedio más bajo: oportunidades de desarrollo (3.71).	Chiavenato (2011): La formación continua eleva la motivación.
<b>Comunicación y Retroalimentación</b>	Mejorar los flujos bidireccionales y ofrecer retroalimentación constructiva.	Responde a retroalimentación constructiva (3.84) y comunicación clara (4.03).	Robbins y Judge (2017): Comunicación efectiva reduce conflictos.
<b>Recursos e Infraestructura</b>	Garantizar acceso a herramientas tecnológicas y materiales adecuados.	Enfocado en recursos necesarios (3.93), área crítica.	Velásquez et al. (2018): Infraestructura impacta rendimiento.
<b>Liderazgo y Reconocimiento</b>	Fortalecer un liderazgo empático y sistemas de valoración del trabajo.	Relacionado con liderazgo (4.05) y trabajo reconocido (4.03).	Davies Oré (2022): Reconocimiento impulsa motivación.

Fuente: Elaboración propia basada en diagnóstico y revisión teórica (2025).

### 4.3 Acciones y Responsables

A partir de los ejes de trabajo planteados, se presentan las acciones específicas a seguir por cada eje, junto con los responsables de su ejecución y los plazos estimados. Estas acciones están diseñadas para contrarrestar las debilidades identificadas en el diagnóstico (e.g., promedios bajos en desarrollo y recursos) y potenciar las fortalezas existentes (e.g., satisfacción general de 4.51).

La tabla siguiente detalla cada acción con un enfoque visual y estructurado:

Las acciones propuestas buscan un impacto directo en los promedios críticos detectados ( $\leq 3.9$ ), como desarrollo y retroalimentación, mientras que las relaciones con liderazgo y reconocimiento apuntan a consolidar las áreas moderadas.

Tabla 4:

Acciones y Responsables por Eje de Trabajo

<b>Eje de Trabajo</b>	<b>Acción Específica</b>	<b>Responsable</b>	<b>Plazo</b>	<b>Indicador de Éxito</b>
<b>Desarrollo Profesional</b>	Implementar talleres de capacitación trimestrales en competencias pedagógicas y tecnológicas.	Dirección Académica y Comité de Formación	Junio- Diciembre 2025	80% de participación del personal; promedio en desarrollo $\geq 4.0$ .

<b>Comunicación y Retroalimentación</b>	Crear un sistema de buzón de sugerencias anónimo y reuniones mensuales de retroalimentación.	Departamento de Recursos Humanos	Mayo 2025 (inicio)	Incremento del promedio en retroalimentación a $\geq 4.0$ .
<b>Recursos e Infraestructura</b>	Gestionar la adquisición de equipos tecnológicos (computadoras, proyectores) y materiales didácticos.	Dirección General y Área Financiera	Julio-Diciembre 2025	Promedio en recursos necesarios $\geq 4.0$ ; 90% de aulas equipadas.
<b>Liderazgo y Reconocimiento</b>	Establecer un programa de reconocimiento mensual ("Empleado del Mes") y talleres de liderazgo para coordinadores.	Dirección y Recursos Humanos	Junio 2025 (inicio)	Promedio en liderazgo y reconocimiento $\geq 4.3$ .

Fuente: Elaboración propia (2025).

#### 4.4 Estrategias de Implementación

En la siguiente tabla se presentan estrategias específicas organizadas por ejes de acción de actividades concretas que impulsan el logro de los objetivos institucionales. Estas estrategias buscan minimizar la resistencia al cambio y fortalecer la participación activa del personal. A partir del diagnóstico, que evidencio insatisfacción en áreas de desarrollo (3.71) y recursos (3.93), se prioriza la construcción de un sentido de pertinencia, Además, se promueve la transparencia en la gestión y la comunicación efectiva. Contribuyendo a consolidar una cultura organizacional colaborativa y orientada a resultados.

Tabla 5:

Estrategias de Implementación por Eje y Acción

<b>Eje de Trabajo</b>	<b>Acción</b>	<b>Estrategia de Implementación</b>
<b>Desarrollo Profesional</b>	Talleres de capacitación trimestrales.	Realizar un diagnóstico de necesidades formativas con encuestas previas para personalizar los talleres; ofrecer incentivos (certificados).
<b>Comunicación y Retroalimentación</b>	Buzón de sugerencias y reuniones mensuales.	Garantizar anonimato en el buzón y moderar reuniones con un facilitador neutral para generar confianza.
<b>Recursos e Infraestructura</b>	Adquisición de equipos tecnológicos y materiales.	Involucrar al personal en la priorización de necesidades mediante comités representativos por área.

<b>Liderazgo y Reconocimiento</b>	Programa "Empleado del Mes" y talleres de liderazgo.	Publicar criterios transparentes para el reconocimiento y permitir votación del personal en la selección.
-----------------------------------	--	---

Fuente: Elaboración propia (2025).

#### 4.5 Presupuesto

La implementación del plan de mejora del clima laboral requiere una asignación presupuestaria que garantice la sostenibilidad de las acciones propuestas. Basados en los promedios críticos identificados (desarrollo 3.71, recursos 3.93), se priorizan inversiones en capacitación y equipamiento, sin descuidar iniciativas de bajo costo como el reconocimiento. A continuación, se detalla un presupuesto estimado para el período 2025, considerando los recursos actuales de la institución y posibles fuentes de financiación (gestión interna y externa):

Tabla 6:

Presupuesto Estimado para el Plan de Mejora del Clima Laboral (2025)

<b>Eje de Trabajo</b>	<b>Acción</b>	<b>Costo Estimado (USD)</b>	<b>Fuente de Financiamiento</b>	<b>Notas</b>
<b>Desarrollo Profesional</b>	Talleres de capacitación trimestrales.	3,000	Presupuesto institucional + fondos educativos externos	Incluye honorarios de facilitadores y materiales.

<b>Comunicación y Retroalimentación</b>	Buzón de sugerencias y reuniones mensuales.	500	Presupuesto institucional	Costos de materiales y logística de reuniones.
<b>Recursos e Infraestructura</b>	Adquisición de equipos tecnológicos y materiales.	10,000	Gestión de donaciones + presupuesto institucional	Prioridad: computadoras y proyectores.
<b>Liderazgo y Reconocimiento</b>	Programa "Empleado del Mes" y talleres de liderazgo.	1,500	Presupuesto institucional	Incluye premios y talleres para líderes.
<b>Total Estimado</b>		<b>15,000</b>		Sujeto a ajustes según disponibilidad.

Fuente: Elaboración propia (2025).

**Análisis:** El presupuesto total estimado de USD 15,000 refleja una inversión significativa en recursos e infraestructura (66.7% del total), alineada con la necesidad crítica detectada (promedio 3.93). Las acciones de desarrollo profesional y reconocimiento, aunque menos costosas, son igualmente prioritarias para abordar los promedios bajos en desarrollo (3.71) y retroalimentación (3.84). Se propone diversificar las fuentes de financiamiento mediante donaciones y fondos

educativos para reducir la carga institucional, asegurando la viabilidad del plan incluso en un contexto económico limitado como el de Esmeraldas. Asimismo, aunque el monto puede parecer elevado para una institución educativa de naturaleza fiscomisional, es importante considerar la cercanía del colegio con universidades y los convenios de vinculación con la colectividad que se promueven en la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) del Ecuador. Estos convenios, que fomentan la colaboración entre instituciones educativas para el desarrollo comunitario, representan una oportunidad estratégica para acceder a recursos, capacitaciones y apoyo logístico sin incurrir en costos adicionales significativos, optimizando así la ejecución del plan propuesto.

## Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

### 5.1 Conclusiones

1. El presente estudio logró desarrollar un plan integral de mejora del clima organizacional en el colegio fiscomisional de Esmeraldas, abordando las principales debilidades identificadas en el diagnóstico realizado a 13 participantes (de 170 contactados). Los resultados evidenciaron un clima laboral moderadamente positivo (satisfacción general promedio de 4.10/5), pero con áreas críticas como retroalimentación constructiva (3.46/5), oportunidades de desarrollo profesional (3.54/5) y recursos necesarios (3.93/5), que reflejan limitaciones estructurales y emocionales. Desde la perspectiva de autores como Chiavenato (2011), quien subraya que el clima laboral es un reflejo de las condiciones organizacionales y humanas, se concluye que estas debilidades, agravadas por factores contextuales como la inseguridad y la sobrecarga laboral (mencionados en un 22% de comentarios cualitativos), afectan la motivación y la retención del personal, comprometiendo la calidad educativa. El plan diseñado, con ejes en desarrollo, comunicación, recursos y liderazgo, propone soluciones prácticas que buscan elevar los promedios críticos a niveles aceptables ( $\geq 4.0$ ) en un plazo de 12 meses, fortaleciendo así la misión educativa de la institución en un entorno socioeconómico desafiante.

2. El estudio permitió evidenciar que, dentro de las dimensiones analizadas, las principales complicaciones del clima laboral en la institución son la escasa retroalimentación constructiva (promedio 3.46/5, clasificado como crítico), las limitadas oportunidades de desarrollo profesional (3.54/5) y la insuficiencia de recursos necesarios (3.93/5), lo que afecta la motivación del personal docente y administrativo. Por otro lado, se identificaron fortalezas significativas en respeto y cohesión social (4.46/5) y satisfacción general (4.51/5), que reflejan un ambiente de apoyo

interpersonal. Desde la visión de Robbins y Judge (2017), quienes destacan que un clima laboral desbalanceado genera estrés y rotación, se concluye que las debilidades estructurales (recursos y desarrollo) deben ser abordadas con urgencia para evitar un deterioro mayor, mientras que las fortalezas sociales pueden ser un pilar para las intervenciones futuras. Además, los comentarios cualitativos (35% sobre infraestructura/tecnología) refuerzan la necesidad de priorizar soluciones tangibles que respondan a las carencias materiales.

3. El análisis detallado de las dimensiones del clima laboral reveló que las áreas con mayor impacto negativo en la satisfacción y el desempeño del personal son las oportunidades de desarrollo (promedio 3.54/5), la retroalimentación constructiva (3.46/5) y los recursos disponibles (3.93/5), todas por debajo del umbral deseado de 4.0. En contraste, dimensiones como respeto (4.40/5), satisfacción general (4.51/5) y disposición a recomendar la institución (4.41/5) destacan como factores que sostienen un nivel básico de bienestar. Según Davies Oré (2022), la falta de desarrollo y retroalimentación genera desmotivación crónica, lo que se alinea con los hallazgos cualitativos de este estudio, donde un 28% de los comentarios mencionaron la necesidad de reconocimiento y formación. Se concluye que las dimensiones críticas tienen un efecto directo en el estrés y la rotación del personal, mientras que las fortalezas sociales ofrecen una base para construir un ambiente más armónico si se complementan con mejoras estructurales.

4. El diseño de estrategias específicas para las áreas críticas del clima laboral permitió abordar directamente las debilidades detectadas, como retroalimentación (3.46/5), desarrollo profesional (3.54/5) y recursos (3.93/5). Se propusieron acciones como talleres trimestrales de capacitación, sistemas de buzón anónimo para sugerencias y gestión de equipamiento tecnológico, alineadas con los ejes de trabajo definidos (desarrollo, comunicación, recursos y liderazgo). Desde la perspectiva

de Velásquez et al. (2018), quienes argumentan que las intervenciones deben ser participativas para reducir la resistencia al cambio, se concluye que las estrategias diseñadas, con un enfoque en la involucración del personal (e.g., comités representativos), tienen el potencial de incrementar los promedios críticos en un 10-15% en el primer año de implementación, siempre que se asignen recursos y responsables claros. Además, los comentarios cualitativos (22% sobre sobrecarga laboral) respaldan la necesidad de incluir medidas de alivio en la carga de trabajo dentro de estas estrategias.

5. La elaboración de un plan de implementación con un presupuesto estimado de USD 5,000 (según el resumen ejecutivo) y un cronograma de 12 meses permitió estructurar las acciones propuestas de manera viable y sostenible para el colegio fiscomisional de Esmeraldas. Este plan prioriza intervenciones en las dimensiones críticas (retroalimentación 3.46/5, desarrollo 3.54/5, recursos 3.93/5), asignando costos significativos a equipamiento (aproximadamente 66% del presupuesto) y formación, mientras que iniciativas de bajo costo como el reconocimiento mensual ("Empleado del Mes") refuerzan las fortalezas sociales (respeto 4.46/5). Desde la visión de Gluyas (2015), quien enfatiza la importancia de la planificación financiera en proyectos organizacionales, se concluye que el presupuesto diversificado (con fuentes internas y externas) y los plazos realistas (inicio en mayo-junio 2025) aumentan la probabilidad de éxito del plan, siempre que se realice un monitoreo continuo para ajustar las acciones según las respuestas del personal y las limitaciones contextuales.

## **5.2 Recomendaciones**

1. Implementar de manera prioritaria el plan de clima organizacional propuesto, con un enfoque en las dimensiones críticas (retroalimentación y desarrollo), asignando recursos específicos y estableciendo un comité de seguimiento para evaluar trimestralmente los avances mediante

encuestas breves, con el objetivo de garantizar la sostenibilidad de las intervenciones y minimizar el impacto de las limitaciones económicas de la institución.

2. Revisar periódicamente las dimensiones críticas del clima laboral (retroalimentación, desarrollo y recursos) mediante encuestas semestrales, con el propósito de monitorear mejoras y ajustar las estrategias según las necesidades emergentes del personal.

3. Fomentar un programa continuo de capacitación y retroalimentación personalizada para el personal, con el objetivo de elevar los promedios en desarrollo y retroalimentación por encima de 4.0, aprovechando las fortalezas sociales como el respeto para facilitar la aceptación de estas iniciativas.

4. Promover alianzas con instituciones educativas y organismos locales que permitan la ejecución de las estrategias sin un mayor impacto económico, como donaciones de equipos tecnológicos o programas de formación gratuitos, para garantizar la viabilidad del plan en el contexto socioeconómico de Esmeraldas.

5. Establecer un sistema de evaluación trimestral del plan de implementación, utilizando indicadores específicos como la participación en capacitaciones (mínimo 80%) y el incremento de promedios en dimensiones críticas ( $\geq 4.0$ ), para asegurar que las acciones se ajusten a las necesidades del personal y a las posibilidades económicas de la institución.

## Bibliografía:

- Ahmed, E. (2025). The Power of Building Teamwork in Business Success. *Research Journal for Social Affairs*. <https://doi.org/10.71317/rjsa.003.02.0108>
- Bajaña-Alvarado, N. K., Prieto-López, Y., Bravo-Unda, A. J., & Del Consuelo Bonilla-Mora, M. (2022). Plan de gestión administrativa aplicable en el clima laboral para la obtención de un liderazgo transformacional. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(4–2), 75–92. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.4-2.1137>
- Cevallos, N., & Xaviér, C. (2017). INCIDENCIA DEL CLIMA LABORAL EN LOS FACTORES DE DESEMPEÑO ESTUDIO DE CASO: EMPRESA REP RENOVANDO ESPACIOS.
- Del Carmen Encinas Meléndrez, L. (2019). Importancia de la calidad de vida de los trabajadores en el clima laboral de las PYMES. *Revista De Investigación Académica Sin Frontera*, 29, 25. <https://doi.org/10.46589/rdiasf.v0i29.243>
- Gluyas, H. (2015). Effective communication and teamwork promotes patient safety.. *Nursing standard (Royal College of Nursing (Great Britain) : 1987)*, 29 49, 50-7. <https://doi.org/10.7748/ns.29.49.50.e10042>
- Husarek, K., Loborec, V., Čunović, M., Ilić, P., Krajačić, J., & Smrekar, M. (2024). Factors Related to Effective Teamwork Performance in Nursing. *Croatian nursing journal*. <https://doi.org/10.24141/2/8/1/6>
- Imran, C., , M., Musa, M., Ruma, Z., Sayu, T., & Dipomatmodjo, P. (2023). THE EFFECT OF WORK COMMUNICATION AND TEAMWORK ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT THE BONTONOMPO 1 HEALTH CENTER OF SOUTH BONTONOMPO SUB-DISTRICT. *MARGINAL JOURNAL OF MANAGEMENT, ACCOUNTING, GENERAL FINANCE AND INTERNATIONAL ECONOMIC ISSUES*. <https://doi.org/10.55047/marginal.v2i3.696>
- Johnson, S., Grossman, R., Miller, J., Christfort, K., Traylor, A., Schweissing, E., Di Bonaventura, C., Salas, E., Kremer, L., Stock, G., Rogelberg, S., & Hickman, A. (2021). Knowing Well, Being Well: well-being born of understanding: The Science of Teamwork. *American Journal of Health Promotion*, 35, 730 - 749. <https://doi.org/10.1177/08901171211007955>
- Lateef, A. (2022). Importance of teamwork communication in nursing practice. *Nursing Communications*. <https://doi.org/10.53388/in2022015>
- Leonard, M., Graham, S., & Bonacum, D. (2004). The human factor: the critical importance of effective teamwork and communication in providing safe care. *Quality and Safety in Health Care*, 13, i85 - i90. <https://doi.org/10.1136/qshc.2004.010033>
- Mandala, W. (2020). UNITY IN THE WORKPLACE: THE EFFECTIVENESS OF TEAMWORK TRAINING. \*\*.

- Martínez-Correa, C. E., López-Valdez, M., Vargas-Salgado, M. M., Gómez-Bull, K. G., & Rodríguez-Esparza, M. A. (2022). Comportamientos de ciudadanía organizacional como antecedente de la cultura, compromiso y satisfacción laboral en empresas de servicio. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 381-400. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i1.1505](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1505)
- Morales Angel, E. O., Tejada Arenas, M. S., Osorio Tucto , O., & Osorio Tucto , O. (2022).
- Noure, T., Candana, D., & Azka, B. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kerjasama Tim. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. <https://doi.org/10.57151/jeko.v4i1.414>
- Oré, E. E. D. (2022). Importancia del Clima laboral para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. *Gestión En El Tercer Milenio*, 25(49), 147–151. <https://doi.org/10.15381/gtm.v25i49.19842>
- Portillo, D.G., Alfaro, R.I., & Aguilar, E.H. (2018). El clima laboral y su incidencia en el desempeño de los docentes del Instituto Nacional del municipio de La Reina, departamento de Chalatenango.
- Programa desarrollo de habilidades cognitivas en la satisfacción laboral en trabajadores de una empresa metal mecánica del Callao. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 3483-3502. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i3.2479](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2479)
- Rachmawati, S., Lumbanraja, P., & Siahaan, E. (2021). The Effect of Adaptive Ability, Communication Skills, and Work Environment on Performance of Medan Mayor's Office with Teamwork as Intervening Variables. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*. <https://doi.org/10.36418/jrssem.v1i4.37>
- Shi, R., Marin-Nevarez, P., Hasty, B., Roman-Micek, T., Hirx, S., Anderson, T., Schmiederer, I., Fanning, R., Goldhaber-Fiebert, S., Austin, N., & Lau, J. (2020). Operating Room In Situ Interprofessional Simulation for Improving Communication and Teamwork.. *The Journal of surgical research*, 260, 237-244. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2020.11.051>
- Strode, D., Dingsøyr, T., & Lindsjörn, Y. (2022). A teamwork effectiveness model for agile software development. *Empirical Software Engineering*, 27. <https://doi.org/10.1007/s10664-021-10115-0>
- Tejada Arenas, M. S., Chapa Sosa, E., Morales Angel, E. Óscar, & Villalva Yupanqui, M. del R. (2022). Programa Aplicación de Habilidades Gerenciales en la satisfacción laboral en trabajadores de una unidad Policial de Rímac. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 1343-1368. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i2.1957](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.1957)
- Tsenn, J., Weaver-Rosen, J., Mohiuddin, M., Balawi, S., & Corleto, C. (2024). Teaching Effective Communication for Teamwork. *2024 ASEE Annual Conference & Exposition Proceedings*. <https://doi.org/10.18260/1-2--48060>
- Ubilla, T., & Estefanía, F. (2018). Importancia del clima laboral dentro de la Empresa Fastservice S.A.

- Velásquez, M. L., García, J. M., Rodríguez, G. K., y González, M. M. (2018). Clima laboral del personal administrativo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua. *Revista UNIANDES Episteme*, 5(3), 249-262.
- Villegas, O.M., & Virginia, C. (2018). "Plan de motivación laboral para personal obrero de Empresas Constructoras mediante medición de clima interno". Caso de Estudio: Dilekxa Ejecutores S.A.C. y Lunazul Arquitectos E.I.R.L.
- Wang, H. (2024). The Impact of Communication Skills on Work Performance in Team Collaboration. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/121/20242359>
- Wulansari, P., & Musslifah, A. (2024). Pengaruh Teamwork Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan. *RISOMA : Jurnal Riset Sosial Humaniora dan Pendidikan*. <https://doi.org/10.62383/risoma.v2i3.91>

# Encuesta de Satisfacción Laboral - Colegio Fiscomisional

Estimado/a colega,

Agradecemos su participación en esta encuesta, cuyo objetivo es conocer su percepción sobre el clima laboral en nuestro colegio. Sus respuestas son completamente anónimas y serán utilizadas únicamente para diseñar estrategias que mejoren nuestro entorno de trabajo. Por favor, responda con sinceridad. La encuesta tomará aproximadamente 10 minutos.

¡Gracias por su colaboración!

\* Indicates required question

## Datos Demográficos

Estas preguntas ayudarán a segmentar las respuestas sin comprometer el anonimato.

1. ¿Cuál es su rol en el colegio? \*

*Mark only one oval.*

- Docente
- Personal administrativo
- Other: \_\_\_\_\_

2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el colegio? \*

*Mark only one oval.*

- Menos de 1 año
- 1-3 años
- 3-5 años
- Más de 5 años

3. ¿En qué área o departamento trabaja? \*

*Mark only one oval.*

- Primaria
- Secundaria
- Administración
- Otros servicios

### **Dimensión 1: Condiciones de Trabajo**

4. Las instalaciones del colegio (aulas, oficinas, espacios comunes) son adecuadas para realizar mi trabajo.

*Mark only one oval.*

1   2   3   4   5

---

Totz      Totalmente de acuerdo

---

5. Cuento con los recursos y materiales necesarios para desempeñar mis funciones de manera eficiente.

*Mark only one oval.*

1   2   3   4   5

---

Totz      Totalmente de acuerdo

---

6. El horario laboral es razonable y permite un equilibrio entre mi vida personal y profesional.

*Mark only one oval.*

1 2 3 4 5  
Totalmente de acuerdo

### **Dimensión 2: Comunicación y Relaciones Interpersonales**

7. Existe una comunicación clara y efectiva entre los diferentes niveles del colegio (docentes, administrativos, directivos).

*Mark only one oval.*

1 2 3 4 5  
Totalmente de acuerdo

8. Me siento respetado/a por mis colegas y superiores en el ambiente laboral. \*

*Mark only one oval.*

1 2 3 4 5  
Totalmente de acuerdo

9. Hay un ambiente de trabajo en equipo y colaboración en el colegio. \*

*Mark only one oval.*

1 2 3 4 5  
Totalmente de acuerdo

### **Dimensión 3: Reconocimiento y Motivación**

10. Mi trabajo es reconocido y valorado por las autoridades del colegio. \*

*Mark only one oval.*

1 2 3 4 5

Total      Totalmente de acuerdo

11. Recibo retroalimentación constructiva sobre mi desempeño laboral. \*

*Mark only one oval.*

1 2 3 4 5

Total      Totalmente de acuerdo

12. Existen oportunidades de desarrollo profesional o capacitación dentro del colegio.

*Mark only one oval.*

1 2 3 4 5

Total      Totalmente de acuerdo

#### **Dimensión 4: Liderazgo y Gestión**

13. Los directivos del colegio demuestran un liderazgo que inspira confianza y motivación.

*Mark only one oval.*

1 2 3 4 5

Total      Totalmente de acuerdo

14. Las decisiones tomadas por las autoridades son transparentes y justas. \*

*Mark only one oval.*

1 2 3 4 5

Totale      Totalmente de acuerdo

15. Me siento escuchado/a cuando expreso mis inquietudes o sugerencias a los directivos.

*Mark only one oval.*

1 2 3 4 5

Totale      Totalmente de acuerdo

#### **Dimensión 5: Satisfacción General**

16. En general, me siento satisfecho/a trabajando en este colegio. \*

*Mark only one oval.*

1 2 3 4 5

Totale      Totalmente de acuerdo

17. Recomendaría este colegio como un buen lugar para trabajar. \*

*Mark only one oval.*

1 2 3 4 5

Totale      Totalmente de acuerdo

#### **Pregunta Abierta Final**

18. ¿Tiene algún comentario adicional o sugerencia para mejorar el clima laboral en el colegio?

---

---

---

---

---

---

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms