

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**ANÁLISIS Y MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL Y PROPUESTAS  
DE MEJORA EN LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR**

**BILINGÜE MARTIM CERERÊ**

**PROYECTO DE INVESTIGACION Y DE GESTION EMPRESARIAL  
DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERÍA COMERCIAL**

**ANDREA SALOME POZO VALAREZO**

**DIRECTOR: DR. JOSÉ MENELIO TORRES**

**LINEA DE INVESTIGACIÓN: GESTION DEL TALENTO HUMANO**

**QUITO, ENERO 2017**

**DIRECTOR DE DISERTACIÓN:**

Dr. José Menelio Torres

**INFORMATES:**

Mgs. Felicita Maldonado

Ing. Mayra Beltrán

## **DEDICATORIA**

A mis padres: Carmita y Vinicio por su amor incondicional y todo el apoyo brindado a lo largo de mi carrera, son el motor de mi vida. Los amo.

A mi tía Mafi por convertirse en un ejemplo de vida y fortaleza para mí.

A mi abuelita Chichita y mis dos ángeles: Robert y Luisita.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por la fortaleza y sabiduría que me ha brindado en los momentos más difíciles, por iluminar mi camino y por las bendiciones que recibo de él.

A mis padres por la fuerza que me han dado día a día para culminar este trabajo, por su presencia, sus consejos, su apoyo y su amor.

A mi novio por su apoyo absoluto en el transcurso de esta meta y por haberse convertido en mi confidente y mejor amigo.

A mi director José Torres por los conocimientos y el tiempo brindado a la culminación de este trabajo.

Y a mis primos Ernes y Johis por su absoluta cooperación.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
RESUMEN EJECUTIVO.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR BILINGUE MARTIM CERERE .....	4
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN.....	4
1.1.1. Ubicación.....	5
1.1.2. El personal.....	5
1.2. LINEAMIENTOS GENERALES .....	7
1.2.1. ¿Quién es Martim Cererê? .....	8
1.2.2. Misión.....	8
1.2.3. Visión.....	9
1.2.4. Ideario institucional.....	9
1.2.5. Código de convivencia.....	10
1.2.6. Servicios.....	14
1.2.7. Organigrama.....	15
2. MARCO TEORICO.....	18
2.1. CLIMA LABORAL .....	18
2.1.1. Definición e importancia del clima laboral.....	18
2.1.2. Características del clima laboral.....	20
2.1.3. Variables en el clima organizacional .....	25
2.1.4. Dimensiones del clima laboral .....	26
2.1.5. Satisfacción laboral .....	27
2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	29
2.2.1. ¿Qué es la cultura organizacional?.....	29
2.2.2. Elementos de la cultura organizacional .....	31
2.2.3. Funciones de la cultura organizacional .....	31
2.2.4. Importancia de la cultura organizacional.....	32
2.3. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL .....	33
2.3.1. Conceptos de comportamiento organizacional .....	34
2.3.2. Características del comportamiento organizacional.....	35
2.3.3. Niveles del comportamiento organizacional.....	37
2.3.4. Utilidades del comportamiento organizacional .....	38
2.4. LA MOTIVACION DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES .....	39

2.4.1.	¿Qué es motivación laboral?.....	39
2.4.2.	Motivación humana .....	40
2.4.3.	Teorías motivacionales.....	41
3.	DIAGNOSTICO DE CLIMA LABORAL Y MARCO METODOLOGICO .....	49
3.1.	RESULTADOS DE LA ENTREVISTA .....	49
3.2.	INTRUMENTOS DE RECOLECCION DE LA INFOMACION.....	51
3.2.1.	Metodología de la encuesta.....	51
3.3.	ADMINISTRACION DE LA ENCUESTA .....	52
3.3.1.	Tamaño de la muestra.....	53
3.3.2.	Procesamiento .....	53
3.3.3.	Análisis de resultados de la encuesta.....	54
3.3.4.	Resultado de la medición del clima laboral.....	54
4.	PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL .....	85
4.1.	CAMPAÑA DE SENSIBILIZACIÓN Y REFORZAMIENTO DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES INSTITUCIONALES.....	85
4.2.	PLAN DE SOLIDARIDAD.....	88
4.3.	PLAN DE CONFIANZA.....	90
4.4.	PLANES DE MOTIVACION PARA EL DESARROLLO PERSONAL.....	92
4.5.	PLAN RECOMPENSAS E INCENTIVOS.....	95
4.6.	PLAN DE INNOVACIÓN .....	97
4.7.	PLAN DE CONDICIONES DE TRABAJO .....	99
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	101
5.1.	CONCLUSIONES .....	101
5.2.	RECOMENDACIONES .....	102
	BIBLIOGRAFIA.....	104
	ANEXOS .....	107
	ENCUESTA APLICADA EN LA INSTITUCIÓN.....	107

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama estructural de la Unidad Educativa Martim Cererê.....	17
Figura 2: Modelos de factores determinantes de satisfacción laboral .....	29
Figura 3: Proceso básico de la motivación .....	40
Figura 4: Jerarquía de necesidades de Maslow .....	43
Figura 5: Universo de empleados a encuestar .....	53
Figura 6: Género de los encuestados .....	55
Figura 7: Tiempo dentro de la institución .....	56
Figura 8: Resultados generales de encuesta aplicada .....	57
Figura 9: Resultado general de dimensión: identificación/pertenencia.....	59
Figura 10: Pregunta 1: ¿Siente orgullo de pertenecer a la Institución? .....	59
Figura 11: Pregunta 2: ¿Se siente orgulloso del trabajo que desempeña?.....	60
Figura 12: Pregunta 3: ¿Considera que las actividades que realiza son de calidad? .....	60
Figura 13: Pregunta 4: ¿Conoce cuál es la misión y visión institucional? .....	61
Figura 14: Resultado general de dimensión: apoyo/cooperación .....	62
Figura 15: Pregunta 5: ¿Cuándo ingresó a la institución se sintió bienvenido/a? .....	62
Figura 16: Pregunta 6: ¿Sus jefes y compañeros han sido amables con usted? .....	63
Figura 17: Pregunta 7: ¿Se fomenta el trabajo en equipo? .....	63
Figura 18: Pregunta 8: ¿Se promueve la comunicación con todo el personal? .....	64
Figura 19: Resultado general de dimensión: Equidad .....	65
Figura 20: Pregunta 9: ¿Considera que existe un trato equitativo para todos?.....	66
Figura 21: Pregunta 10: ¿Se siente respaldado por su jefe/a al realizar su trabajo?.....	66
Figura 22: Pregunta 11: ¿Existe equidad de género en la institución? .....	67
Figura 23: Pregunta 12: ¿Han existido actos discriminatorios en la institución?.....	67
Figura 24: Resultado general de dimensión: confianza.....	68
Figura 25: Pregunta 13: ¿Existe relación de confianza entre compañeros? .....	69
Figura 26: Pregunta 14: ¿Existe una buena comunicación entre compañeros?.....	70
Figura 27: Pregunta 15: ¿Su jefe es accesible? .....	70
Figura 28: Pregunta 16: ¿Siente confianza al realizar preguntas?.....	71
Figura 29: Resultado general de dimensión: Autonomía .....	72
Figura 30: Pregunta 17: ¿Siente confianza al realizar preguntas?.....	72
Figura 31: Pregunta 18: ¿Utiliza su iniciativa al ejecutar su trabajo? .....	73
Figura 32: Pregunta 19: ¿Posee libertad para expresar sus ideas, sentimientos o malestares? .....	73
Figura 33: Pregunta 20: ¿Sus ideas son tomadas en cuenta para la toma de decisiones? ...	74
Figura 34: Resultado general de dimensión: Recompensa/desarrollo.....	75
Figura 35: Pregunta 21: ¿Considera que la institución da más beneficios que otras instituciones? .....	76
Figura 36: Pregunta 22: ¿El Colegio realiza frecuentemente eventos especiales?.....	76
Figura 37: Pregunta 23: ¿Considera que sus aptitudes y capacidades son aprovechadas?..	77
Figura 38: Pregunta 24: ¿Existe la oportunidad de capacitaciones? .....	77
Figura 39: Resultado general de dimensión: Innovación .....	78
Figura 40: Pregunta 25: ¿Se promueve la creatividad e innovación dentro de la Institución? .....	79
Figura 41: Pregunta 25: ¿Aporta usted con nuevas ideas? .....	80

Figura 42: Pregunta 27: ¿Se le permite realizar cambios a procedimientos en marcha? ....	80
Figura 43: Pregunta 28: ¿Siente motivación por parte de sus directivos al desarrollar ideas? .....	81
Figura 44: Resultado general de dimensión: Condiciones de trabajo .....	82
Figura 45: Pregunta 29: ¿Dispone de materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo? .....	82
Figura 46: Pregunta 30: ¿Considera adecuado su espacio de trabajo? .....	83
Figura 47: Pregunta 31: ¿Existe seguridad dentro de las instalaciones de la Institución? ..	83
Figura 48: Pregunta 32: ¿Las condiciones de espacio, ruido, temperatura e iluminación, le permiten desempeñar su trabajo con normalidad? .....	84

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Empleados por área de la Unidad Educativa Martim Cererê .....	6
Tabla 2: Variables del clima laboral positivo .....	22
Tabla 3: Variables del clima laboral negativo .....	24
Tabla 4: Variables del clima laboral .....	25
Tabla 5: Escala de Likert .....	51
Tabla 6: Tiempo dentro de la institución .....	55
Tabla 7: Tiempo dentro de la institución .....	55
Tabla 8: Resultados generales de encuesta aplicada .....	57
Tabla 9: Dimensión: Identificación/pertenencia.....	58
Tabla 10: Dimensión: Apoyo/ Cooperación .....	61
Tabla 11: Dimensión: Equidad .....	65
Tabla 12: Dimensión: Confianza .....	68
Tabla 13: Dimensión: Autonomía .....	71
Tabla 14: Dimensión: Recompensa/Desarrollo .....	75
Tabla 15: Dimensión: Innovación .....	78
Tabla 16: Dimensión: Condiciones de trabajo .....	81
Tabla 17: Campaña de sensibilización de los lineamientos institucionales .....	87
Tabla 18: Proyecto navideño .....	89
Tabla 19: Proyecto de taller vivencial .....	91
Tabla 20: Proyecto de talleres y charlas .....	93
Tabla 21: Campaña de libertad de propuestas .....	94
Tabla 22: Proyecto de reconocimientos e incentivos .....	96
Tabla 23: Proyecto de incubación empresarial.....	98
Tabla 24: Proyecto de sala de descanso y reuniones .....	100

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo tiene como objetivo principal el realizar un análisis y medición del Clima Laboral dentro de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê, ubicada en el norte de la ciudad de Quito en el sector San Isidro del Inca, la misma que busca formar personas íntegras, con actitud de servicio, para entregar a la sociedad seres humanos de excelencia.

El primer capítulo busca analizar a fondo la situación actual de la institución, conociendo sus lineamientos estratégicos; el segundo capítulo abarca la teoría de los temas principales involucrados en este proyecto, así como definiciones y características de clima laboral, motivación, satisfacción laboral, cultura y comportamiento organizacional; dentro del tercer capítulo se realizó el diagnóstico del clima laboral de la institución, el mismo que se desarrolló mediante un método de análisis deductivo, para ir de lo general a lo particular, mostrando resultados globales y resultados por dimensiones; en el cuarto capítulo se propone planes de mejora para la institución, los mismos que buscan mejorar la percepción de los colaboradores con respecto a las 8 dimensiones analizadas

Finalmente, el quinto capítulo detalla las conclusiones que se obtuvieron con la realización de este trabajo y algunas recomendaciones que ayudarán a mejorar el clima laboral existente dentro de la institución

## INTRODUCCIÓN

El clima laboral se refiere al conjunto de atributos relativamente permanentes que existen en un ambiente de trabajo y que al mismo tiempo son sentidos y experimentados por los colaboradores que laboran en una empresa, dichos atributos influyen sobre su conducta, satisfacción y por lo tanto en la productividad, está relacionado con su manera de trabajar, de interactuar y relacionar con los demás.

Contar con un buen clima laboral es uno de los factores más importantes dentro de las organizaciones; es un trabajo primordial de los directores, buscar la forma en la cual sus colaboradores se sientan motivados con las labores que realizan día a día, en el caso de una Unidad Educativa es mucho más importante ya que la energía con la que trabajan los maestros es transmitida a los estudiantes y de esto depende el grado de conocimientos adquiridos por los mismos.

Considerando lo mencionado anterior, surge la necesidad de la realización de un análisis de clima laboral dentro de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê, con el fin de conocer las distintas percepciones que tienen todos y cada uno de los colaboradores, mediante la evaluación de ciertas dimensiones y tomando en cuenta que, el análisis de clima laboral es la determinación de todas las variables que pueden incidir positiva y negativamente sobre la percepción que tienen los empleados con respecto a su lugar de trabajo.

De esta manera, se pretende establecer planes con propuestas de mejora para beneficiar tanto a la institución como a los colaboradores tomando en cuenta, que el capital humano es la esencia de la institución.

# **1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR BILINGUE MARTIM CERERE**

## **1.1. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN**

La Unidad Educativa Martim Cererê fue fundada en septiembre del año 1974 en la ciudad de Quito. Hoy en día es una institución que se dedica a la formación de seres humanos con excelencia, su formación está orientada a la capacidad de tomar decisiones, su enseñanza de valores se centra en el respeto, principalmente a los derechos y deberes universales de todos los seres vivos, a la interculturalidad, la misma que brinda una gran extensión de conocimientos sobre distintas regiones y culturas, adicionalmente dedica gran parte de su tiempo a explicar a sus alumnos la importancia que tiene el cuidado del medio ambiente y la transmisión de amor por la naturaleza.

Actualmente la institución cuenta con tres niveles educativos que son: inicial 2, educación general básica donde se encuentra: elemental, medio y superior y finalmente bachillerato, dando un total de 977 estudiantes, de los cuales 514 son mujeres y los 463 restantes son hombres.

La Institución es miembro de tres instituciones muy importantes, la primera es CORPEDUCAR, Corporación Ecuatoriana Para la Calidad De la Educación, la misma que en la actualidad trabaja con 18 colegios de la sierra y 17 colegios de la costa, esta corporación se dedica al mejoramiento de la calidad de educación en el país. La segunda es ASECCBI, Asociación Ecuatoriana de Colegios Con Bachillerato Internacional, es una organización sin fines de lucro que tiene

reconocimiento de organismos tanto nacionales como internacionales que se dedican al control y mejoramiento de la calidad de la educación mundial. La última es IB, International Baccalaureate o Bachillerato Internacional, una fundación sin ánimos de lucro, la misma que se plantea como objetivo principal el desarrollar todas las habilidades que un estudiante necesite para su vida personal, estudiantil y laboral, la institución forma parte de esta organización desde el 12 de mayo del 2015.

Es importante mencionar que la institución es reconocida por el ministerio de educación y hoy en día maneja un sistema académico denominado “Idukay”, éste sistema representa una herramienta digital, una plataforma basada en tecnologías de la web, esta plataforma facilita el trabajo de los docentes, brindando además una serie de ventajas como es la eficiencia y eficiencia de tareas y la clara comunicación entre autoridades, docentes, alumnos y padres de familia sin límites de horario.

#### **1.1.1. Ubicación**

La Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê se encuentra ubicada en la provincia de Pichincha, en el norte de la ciudad de Quito, dentro de la zona urbana, en el sector San Isidro del Inca, distrito norte N°5, en la dirección De los Guayacanes N51-01 y los Álamos.

#### **1.1.2. El personal**

Actualmente la Unidad Educativa Martim Cererê cuenta con un total de 112 trabajadores, los cuales están divididos de la siguiente manera:

Tabla 1 Empleados por área de la Unidad Educativa Martim Cererê

AREA	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
<b>ADMINISTRATIVOS</b>	6	12	18
<b>SERVICIOS</b>	6	5	11
<b>ACADEMICOS</b>	18	61	79
<b>TOTAL</b>	32	80	108

**Fuente:** Departamento de Talento Humano de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê

En la actualidad el personal administrativo de la institución cuenta con un elevado nivel de experiencia en los distintos departamentos ya que en los últimos años no han existido grandes cambios de rotación de personal.

Para la selección de nuevo personal administrativo la institución requiere empleados con título superior y con un mínimo de tres años de experiencia para poder continuar con los siguientes procesos de entrevistas y conocimiento a profundidad de los posibles nuevos empleados que ocuparán las vacantes disponibles dentro de la institución.

Los requerimientos que la institución pide para la contratación de docentes es: el título superior y un mínimo de experiencia de dos años, por otro lado, para los docentes de inglés se suma el certificado B2 de Cambridge, el mismo que demuestra que el docente puede utilizar el inglés cotidiano tanto escrito como hablado y está capacitado para enseñar.

Para los candidatos de servicios tanto para guardianía, mantenimiento y jardinería, se pide experiencia y además se solicita una o dos cartas de referencia de antiguos empleadores.

Dentro de las entrevistas realizadas tanto a los candidatos administrativos como a los docentes de las distintas asignaturas, se evalúa la puntualidad de los postulantes, se realiza una verificación de los documentos y además se conoce la experiencia laboral que presenta hasta la fecha, se analiza las aptitudes en relación a los requerimientos de las vacantes, se conoce lo que el postulante busca del puesto de trabajo y lo que espera del mismo, se menciona el marco legal y además se plantea las reglas que la institución exige.

Después de analizar los requerimientos exigidos por la institución y haber tenido tres entrevistas con cada uno de los candidatos, se determina la persona que más cumpla con las características que requiere dicho puesto de trabajo.

## 1.2. LINEAMIENTOS GENERALES

Dentro del análisis de situación actual de la institución, es necesario mencionar una serie de información que permitirán conocer y analizar a profundidad la Unidad Educativa, dicha información se refiere a temas como: de dónde se deriva su nombre, qué significado tiene, cual es la misión y la visión planteadas, cual es la

doctrina que emplean día a día así como el código de convivencia, como está estructurada en base a su personal administrativo, docentes, directivos, estudiantes y padres de familia, finalmente se señalara los servicios que la institución brinda.

### **1.2.1. ¿Quién es Martim Cererê?**

De acuerdo con el plan estratégico de la institución, se afirma que:

Martim Cererê es un mito que tomó la forma de un niño alegre, travieso, puro y confiado, el cual representa a un personaje de la cultura afrobrasileña quien fue llevado a literatura infantil por José Bento Monteiro Lobato un escritor de literatura infantil y juvenil de Taubaté – Brasil, el mismo que enlazo en Ecuador a dos culturas hermanas, transmitiendo a sus lectores su amor por la naturaleza, respeto a los animales, delicadeza de las plantas, magia de las flores y la pulcritud de la vida natural, aportando con historias y leyendas de tierras lejanas para contribuir con el poder imaginativo y a la fantasía de niños, niñas y adolescentes ecuatorianos, fortaleciendo los valores como la responsabilidad, equidad, pluricultural y honestidad que se deben resguardar. (Plan Estrategico de la Unidad Educativa Particular Bilingue Martim Cerere, 2014)

### **1.2.2. Misión**

“La misión de una organización es su propósito general” (Ferrel & Geoffrey, 2004)

De acuerdo con el plan estratégico de la institución, se afirma que:

Formar personas íntegras, libres, con pensamiento crítico, conciencia nacional, mentalidad internacional, y sólida actitud de servicio, en base a los Valores Institucionales de identidad, equidad, honestidad y responsabilidad, en espacios de reflexión, calidad y liderazgo pedagógico; para entregar a la sociedad seres humanos de excelencia, cuyos proyectos de vida se orienten, en lo sustancial, a la construcción de un mundo mejor.

(Plan Estratégico de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cerere, 2014)

### **1.2.3. Visión**

“Es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” (Fleitman, 2000)

De acuerdo con el plan estratégico de la institución, se afirma que:

La Unidad Educativa Particular Bilingüe “MARTIM CERERÊ”, proyecta formar ciudadanos competentes, libres, autónomos, con pensamiento crítico, conscientes de su realidad socio cultural y capaces de encontrar soluciones válidas para situaciones del cotidiano vivir, en el ámbito personal y en el de su entorno.

En la Comunidad Educativa “Martim Cererê”, se practica valores que fortalecen la comunicación, armonía, equidad social, integración familiar y, búsqueda del Buen Vivir.

La implementación de modelos pedagógicos flexibles e innovaciones en el campo técnico-educativo, en un ambiente acogedor para el aprendizaje significativo, constituyen práctica común en la institución. Nuestros estudiantes demostrarán, como integrantes de la sociedad, tener las competencias necesarias en lo físico, intelectual, afectivo y social, para constituirse en ciudadanos comprometidos, poseedores de una fuerte identidad nacional y una marcada apertura hacia la comunidad mundial. (Plan Estratégico de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cerere, 2014)

### **1.2.4. Ideario institucional**

De acuerdo con el plan estratégico de la institución, se afirma que:

- Velamos por la realización y renovación permanente de la misión y visión institucionales, para la conservación y engrandecimiento del

buen nombre de la Unidad Educativa Particular Bilingüe “Martim Cererê”

- Consideramos al estudiante como el actor principal de su proceso educativo y orientamos la formación de personalidades capaces de tomar decisiones y asumir consecuencias, en el marco de lo propuesto en el Código de Convivencia Institucional, potenciando el desarrollo de estrategias de crecimiento personal.
- Fomentamos el respeto de los derechos y deberes universales de todos los seres vivos, la interculturalidad y la defensa del medio ambiente.
- Observamos el cumplimiento de nuestra propuesta educativa centrada en la formación integral del ser, sobre la base del humanismo científico y tecnológico.
- Promocionamos y facilitamos la participación activa de los miembros de la comunidad educativa en la concepción y puesta en práctica de las decisiones institucionales relacionadas con la propuesta educativa en sus aspectos organizativos, administrativos y técnico-pedagógicos.
- Brindamos un espacio donde se vive la honestidad, respeto, justicia, paz, solidaridad, responsabilidad y pluralismo.
- Entregamos a la sociedad seres humanos altamente capacitados para desenvolverse exitosamente en su vida profesional aportando positivamente a la sociedad y con un proyecto de vida pleno y en marcha. (Plan Estratégico de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cerere, 2014)

#### **1.2.5. Código de convivencia**

El Código de Convivencia busca calidad y armonía, es una prioridad que tienen todas las unidades educativas ya que tienen como objetivo el ajuste de los estilos de convivencia que existen dentro de la institución, ya sea entre maestros, alumnos, personal administrativo, padres de familia, etc. Este código abarca a toda la comunidad educativa y busca dar soluciones factibles y humanas, sin tener que recurrir a ningún tipo de sanción, además el código de convivencia pretende rescatar valores y tener presentes los deberes y derechos por más pequeños que parezcan ser que tienen todos los miembros que pertenecen a una institución.

Para establecer este código de convivencia, la institución se plantea a una serie de acuerdos, compromisos y estímulos, para este caso se tomarán los acuerdos sobre docentes y personal administrativo más importantes, los mismos que son necesarios mencionar:

De acuerdo con el plan estratégico de la institución, se afirma que:

- **Acuerdos docentes:**

Además de los establecidos en el Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, artículos 10 y 11, los docentes de la Unidad Educativa acordamos:

- a) Ser respetados y valorados en nuestro trabajo.
- b) Ser partícipes en las juntas y asambleas de docentes.
- c) Desempeñar nuestras funciones en un clima institucional favorable al desarrollo de las responsabilidades que se inscriben en el proceso educativo y que demandan una convivencia armónica, solidaria, democrática, equitativa, justa y saludable.
- d) Disponer de un ambiente de comprensión, seguridad, tranquilidad emocional y estabilidad laboral.
- e) Optar por la libre expresión en aquellos asuntos que son de nuestro interés e inherentes a nuestras funciones.
- f) Tener oportunidades para actuar en nuestra defensa cuando el caso lo amerite.
- g) Justificar el incumplimiento a las labores ocasionados por problemas personales.
- h) Ser partícipes en los procesos de capacitación promovidos u organizados por la institución.
- a) Recibir capacitación, seguridad y protección dentro de las instalaciones de la institución a través del Plan Seguridad Integral y Plan de Contingencia y Evacuación y en caso de siniestro y el Plan de Reducción de Riesgos y Seguridad Integral para Instituciones Educativas Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê. (Plan Estratégico de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cerere, 2014)

- **Compromisos docentes:**

Los docentes de la Unidad Educativa nos comprometemos a:

- b) Conocer la normativa vigente relacionada con el presente Código de Convivencia y velar por el cumplimiento de la misma.

- c) Manifestar una actitud positiva y propositiva, de interés y ayuda frente a las necesidades especiales de aprendizaje de los estudiantes. Otorgar un trato equitativo y justo para con todos los estudiantes.
- d) Promover una cultura de buen trato en las relaciones cotidianas entre docentes, niños, niñas, adolescentes y padres de familia, favoreciendo una convivencia armónica, solidaria, democrática, equitativa, justa y saludable.
- e) Facilitar el desarrollo de la personalidad, las aptitudes y la capacidad mental y física de los niños, niñas y adolescentes, en un entorno lúdico y afectivo.
- f) Promover y practicar el respeto a los derechos humanos y libertades fundamentales, la no discriminación, la no violencia, la tolerancia, la valoración de las diversidades, la participación, el diálogo, la autonomía y la cooperación.
- g) Respetar la privacidad de los estudiantes.
- h) Cumplir el horario de clases asignado y registrar correctamente la asistencia (entrada y salida) en el sistema biométrico, cinco minutos antes del inicio de la jornada de clases y después de la misma.
- i) Utilizar correctamente el uniforme institucional y no alterar su diseño.
- j) Comunicar oportunamente y justificar por escrito las ausencias y atrasos a clases siguiendo los procedimientos establecidos por la institución.
- k) No utilizar el celular en horas de clase.
- l) Orientar en la Educación para la Sexualidad Integral frente a la prevención del embarazo en adolescentes y de las infecciones de transmisión sexual, así como también la prevención del uso y consumo del alcohol, tabaco y otras drogas.
- m) Fomentar el respeto y cuidado del medio ambiente. (Plan Estratégico de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cerere, 2014)

- **Acuerdos administrativos y de servicio:**

El personal administrativo y de servicio de la Unidad Educativa, además de los registrados en el Reglamento Interno de Trabajo de Servicios Educativos “Martim Cererê”, S.A, acordamos:

- a) Disponer del material necesario para realizar las actividades inherentes a las funciones que nos competen.
- b) Disponer de un ambiente de comprensión, seguridad, tranquilidad emocional y estabilidad laboral.
- c) Ser respetados y valorados en nuestro trabajo.
- n) Recibir seguridad y protección dentro de las instalaciones de la institución a través del Plan de Seguridad Integral y del Plan de Contingencia y Evacuación en caso de siniestro. (Plan Estratégico de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cerere, 2014)

- **Compromisos administrativos y de servicio:**

El personal administrativo y de servicio de la Unidad Educativa, además de los registrados en el Reglamento Interno de Trabajo de Servicios Educativos “Martim Cererê”, S.A. nos comprometemos a:

- Cumplir a cabalidad las funciones encomendadas y desarrollar un sentido de pertenencia con la institución.
- Guardar la confidencialidad requerida con la información que recibe y maneja.
- Generar un ambiente cálido, respetuoso y fomentar las buenas relaciones humanas.
- Demostrar responsabilidad con el uso de los materiales de su actividad laboral.
- Conocer el Plan de Seguridad Integral y Plan de Contingencia y Evacuación y el Plan de Reducción de Riesgos y Seguridad Integral para Instituciones Educativas- Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê y ejecutarlo en el caso que amerite. (Plan Estratégico de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cerere, 2014)

- **Estímulos administrativos y de servicio:**

- Los docentes tienen derecho a que se reconozca su labor a través del auspicio en eventos de capacitación, diplomas por publicaciones realizadas, participación en la coordinación de eventos en los que los estudiantes participantes obtuvieron galardones significativos. Además, se deberá reconocer a aquellos docentes destacados en la realización de buenas prácticas en el aula en el marco de los valores y el Buen Vivir.
- Los estudiantes tienen derecho a recibir estímulos y reconocimientos durante su vida estudiantil. La Unidad Educativa otorgará los siguientes estímulos:
  - Medallas y/o diplomas a los estudiantes abanderados y escoltas en el bachillerato.
  - Medalla Institucional al estudiante mejor graduado.
  - Diplomas a los estudiantes que obtuvieron los más altos puntajes de graduados.
  - Diplomas a los estudiantes que hayan sobresalido en eventos académicos, culturales y deportivos internos o intercolegiales.
  - El Consejo Ejecutivo decidirá sobre la entrega de los estímulos mencionados. (Plan Estratégico de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cerere, 2014)

### **1.2.6. Servicios**

La Unidad Educativa Particular Martim Cererê, brinda servicios educativos de excelente calidad a niños desde los cuatro años de edad que asisten a inicial 2 hasta jóvenes de bachillerato.

El trabajo metodológico que maneja la institución ha generado excelencia académica en los estudiantes, desde muy pequeños los estudiantes aprenden a ser independientes, a compartir y valorar el trabajo en equipo.

Cabe resaltar que hoy en día tener el dominio de al menos dos idiomas es elemental en la vida profesional, es por esto que la institución da mucha importancia al aprendizaje del idioma inglés desde muy pequeños, los estudiantes reciben sus clases el 60% del tiempo en español y el otro 40% lo reciben en inglés, enseñando a los niños que con perseverancia y esfuerzo se alcanzan metas

Otros servicios que brinda el colegio giran en torno a la animación por la lectura, al manejo de la expresión corporal, concursos de cuentos y poesía, trabajos manuales y la realización de actividades extracurriculares como son música, teatro, entre otros.

La institución posee un centro de información e investigación, el mismo que tiene el fin de ofrecer servicios que brinden crecimiento intelectual a toda la

comunidad educativa y de apoyar a las funciones sustantivas de lectura e investigación a través de servicios informáticos de alta calidad.

Actualmente, toda la institución, incluida la parte administrativa, docentes y alumnos, manejan una plataforma donde ponen a conocimiento de todos, los resultados obtenidos por cada estudiante en un periodo dado, con el fin de hacer más responsables a los estudiantes y además manejar sus procesos de una forma eficiente.

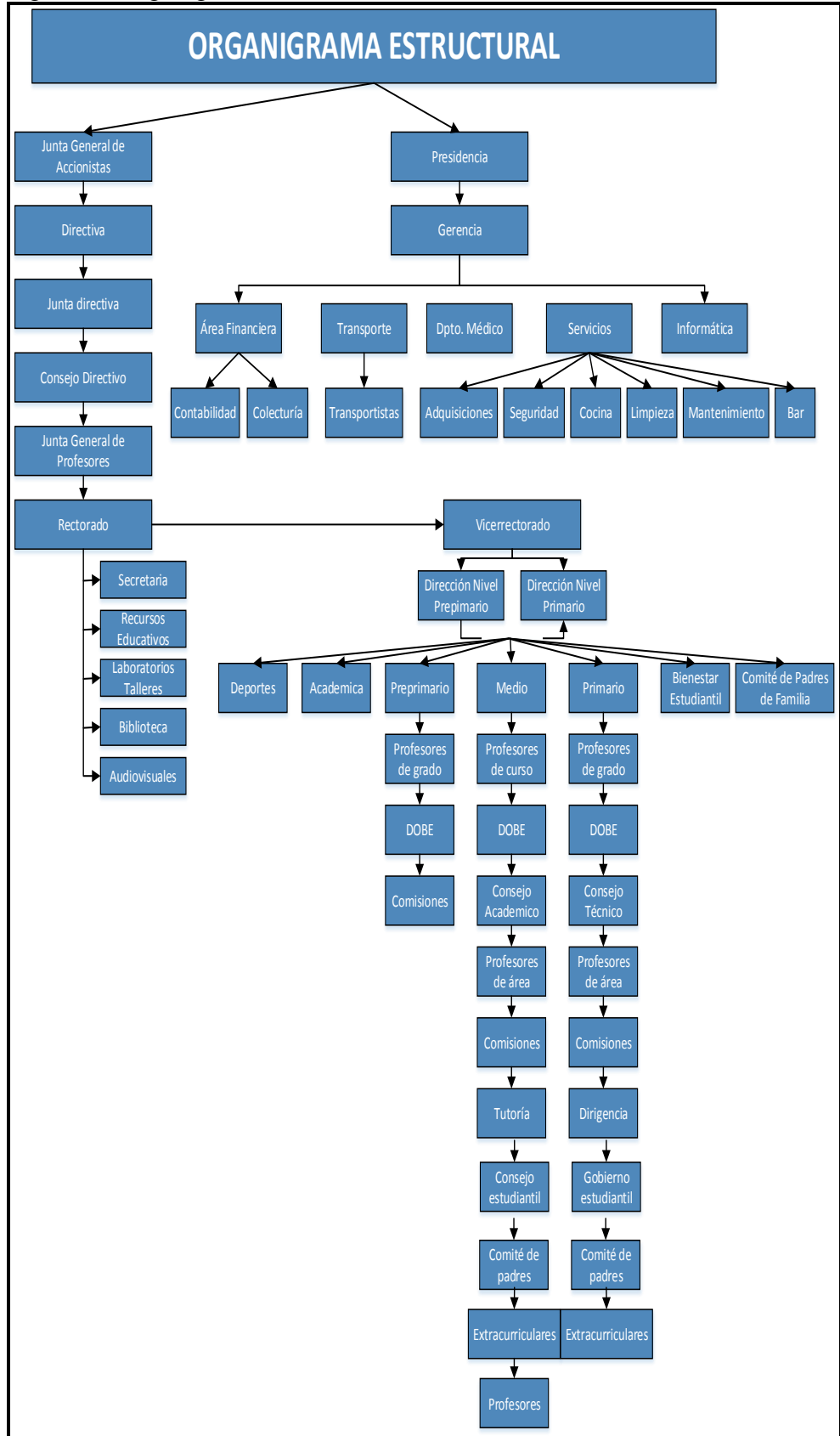
Por otro lado, y uno de los mejores logros de la institución y servicio que pone a disposición de la comunidad estudiantil es la autorización para ofrecer el programa del diploma (PD), como un colegio del mundo del IB, en el cual ofrece y garantiza una educación internacional rigurosa y de calidad. A partir del año electivo 2015-2016, los estudiantes de segundo de bachillerato podrán recibir su certificado de bachillerato internacional.

### **1.2.7. Organigrama**

De acuerdo con Cruz (2012) un organigrama es una herramienta gráfica y administrativa que permite analizar la manera en que una empresa o institución está estructurada, mediante un organigrama se puede conocer las relaciones que existen dentro de una empresa entre sus diferentes departamentos y la función que tiene de cada uno de ellos, así como de las personas que trabajan en las mismas.

El objetivo del organigrama es proporcionar información sobre la estructura organizacional mediante un gráfico sin la necesidad de una explicación detallada, dando a conocer la relación e integración de los elementos que la conforman, además sirve para la toma de decisiones, es por esto que los organigramas son de gran importancia dentro de cualquier organización o institución.

Figura 1: Organigrama estructural de la Unidad Educativa Martim Cererê



**Fuente:** Departamento de Talento Humano de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê

## 2. MARCO TEORICO

### 2.1. CLIMA LABORAL

#### 2.1.1. Definición e importancia del clima laboral

“El clima organizacional es la percepción que los miembros de una organización tienen de las características más inmediatas que les son significativas, las mismas que la describen y diferencian de otras organizaciones. Éstas percepciones influyen en el C.O.”(Rodríguez, 1998)

“El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: a. Perciben o experimentan los miembros de la organización.; b. Influyen en su comportamiento”. (Litwin, 1976)

“Uno de los conceptos de clima organizacional lo concibe como una característica de la organización que la gente, sin importar donde trabajas, experimenta todos los días” (Furnham, 2001, pág. 602)

Brunet (1987) afirma que:

El concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista.

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo.

Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. (pág. 9)

De acuerdo con COPEME (2009) el clima organizacional es el ambiente en el cual un grupo de personas desarrollan sus actividades de trabajo dentro de una empresa u organización, dicho ambiente es abstracto para los empleados, pero afecta directamente al desarrollo diario de sus actividades. Cabe señalar que un buen clima laboral se ve reflejado con facilidad en la calidad de resultados y en el nivel significativo de identificación de los miembros que forman parte de una organización y de igual manera, cuando existe un mal clima laboral, éste se ve reflejado en el semblante de los trabajadores y en los resultados que éstos presentan.

En la actualidad el factor humano constituye un elemento vital para el desarrollo de las actividades y procesos de cualquier organización, una serie de estudios realizados a nivel mundial demuestran que cuando los trabajadores se sienten felices y satisfechos con su trabajo, alcanzan un desempeño superior.

Posteriormente es importante señalar que el clima laboral tiene una fuerte consecuencia en el comportamiento profesional, es por esto que las empresas deben realizar un análisis para medir el clima laboral de sus negocios y

conocer a profundidad la situación en la que laboran sus empleados, sus inquietudes, satisfacciones o insatisfacciones ya que estas afectaran directamente a la calidad de su trabajo.

Por ende, para medir el clima laboral dentro de una organización es necesario identificar y diferenciar la satisfacción y la motivación, estos conceptos son utilizados como sinónimos, pero no lo son, ya que el hecho de que un empleado se encuentre satisfecho no da seguridad de que se encuentre motivado, por lo tanto el primer paso para medir el clima laboral es la realización de encuestas, las mismas que permitirán medir el nivel de satisfacción de los empleados y para saber qué tan motivados se encuentran es necesario profundizar desde el inicio de su vida laboral y conocer los aspectos que han sido considerados como motivación para ellos, teniendo en cuenta que el objetivo de la medición del clima laboral es mejorar la organización mas no molestar o incomodar a los trabajadores, no se trata de buscar culpables. Por el contrario, ésta persigue ser un medio de mejora continua que se derive en acciones correctivas y positivas, en beneficios de todos.

### **2.1.2. Características del clima laboral**

De acuerdo con Quispe Liliana (2012) & García – Ibarra (2012) para poder realizar un correcto diagnóstico de clima organizacional se debe tener claro una serie de características, empezando por la interacción que el clima laboral

tiene con las personas y por ende el efecto que produce sobre ellos, es decir, de modo directo e indirecto genera consecuencias sobre el actuar y sentir de los integrantes de una organización, por lo tanto se puede afirmar que el comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de la empresa a la que pertenece y también afectan sus propios comportamientos y actitudes, por otro lado, el clima organizacional es permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios progresivos, otra característica es que pueden existir micro climas en el interior de una organización, tales como: un grupo ocupacional, un departamento funcional y la organización completa pueden producir series de climas diferentes, además hay que tener claro que el clima laboral es distinto a la cultura organizacional.

#### 2.1.2.1. Clima laboral positivo

Hoy en día, promover un ambiente laboral relajado e incluso divertido debería convertirse en una prioridad para cualquier empresa. La presencia de un clima laboral positivo se ve reflejada en los resultados que presentan los trabajadores dentro de una organización, a continuación, se describirá una serie de factores que muestran la existencia de un buen clima organizacional.

Tabla 2: Variables del clima laboral positivo

VARIABLES	DESCRIPCION
Compromiso	El vínculo de lealtad por el cual un empleado desea permanecer en su lugar de trabajo, debido a su motivación implícita.
Productividad	Se refiere a la producción completa conseguida por un trabajador en el tiempo establecido.
Baja Rotación	Poco movimiento de puestos o despidos
Satisfacción	El resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como sus compañeros de trabajo, el salario, los ascensos, etc.) y la vida en general
Innovación	La percepción que se tiene acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo en dónde tenga poco o nada de experiencia.
Autonomía	Percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades.

**Fuente:** Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

De acuerdo con Paulina Santibáñez (2015) en un artículo publicado un año atrás sobre diez ideas para crear un gran ambiente laboral, señala la importancia sobre la satisfacción laboral que deben tener hoy en día las compañías y menciona también una idea ambigua que las empresas tenían acerca del logro de resultados: “¡Atrás quedaron los años en que las compañías buscaban incrementar la productividad de sus empleados quitándoles todas las distracciones!”.

Las propuestas para conseguir un mejor ambiente laboral son fáciles y aplicables en cualquier organización, además, ayudan a mantener motivados a los trabajadores:

- El reconocimiento del trabajo de los empleados.
- Crear un pizarrón donde se encuentre “el empleado del mes”.
- Imprimir frases divertidas y colocarlas en las oficinas.
- Trabajar con música.
- Establecer una sala de relajación.
- Organizar juntas informales.
- Realizar actividades recreativas en momentos de estrés.
- Promover el compañerismo y evitar que los empleados se den la espalda.

Todas estas actividades son grandes ideas para mantener motivados a los empleados y además crear un mejor ambiente laboral ya que siempre es necesario salir de la rutina.

#### 2.1.2.2. Clima laboral negativo

De acuerdo con William Jiménez (2011) el estrés, la tensión, el exceso de trabajo y la falta de comunicación, son algunas de las características que tiene un mal clima laboral, todas estas características repercuten directamente en los objetivos de la

empresa, en el sentir de los directivos, afecta de forma negativa en la satisfacción de los trabajadores, aumentan los conflictos internos, la disminución en la productividad, generan una alta rotación, inadaptación, ausentismo, baja innovación o creatividad, etc., y todo ello, en el corto, mediano o largo plazo en los resultados económicos de la empresa.

En la siguiente tabla se mencionan y describen distintas situaciones que ocurren en las empresas y son avisos de la presencia de un mal clima organizacional

Tabla 3: Variables del clima laboral negativo

<b>VARIABLES</b>	<b>DESCRIPCION</b>
Inadaptación	Incapacidad que manifiesta un trabajador a la hora de adaptarse a una determinada tarea del entorno en el cual vive y se desarrolla.
Alta rotación	Alto movimiento de puestos, nuevas contrataciones, más empleados.
Ausentismo	Incumplimiento a las condiciones establecidas en el contrato de trabajo, ausencia o abandono del puesto de trabajo.
Poca Innovación	Falta de ideas y aportes para el avance y crecimiento de la empresa.
Apatía al trabajo	Una actitud negativa de los empleados, que muestra el descontento que tienen hacia el trabajo.
Baja productividad	Incumplimiento a la producción exigida diaria.
Desmotivación	Desesperación, estado de angustia y pérdida de entusiasmo, disposición o energía.

**Fuente:** Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

### 2.1.3. Variables en el clima organizacional

De acuerdo con Paz (2007) El clima laboral es descriptivo y las variables que influyen el comportamiento organización son una manifestación externa de los empleados, estas variables se relacionan con el liderazgo, la competitividad, el trabajo en equipo, con el tamaño y espacio de la organización, en otras palabras, estas variables son la manera en que los empleados perciben su medio ambiente laboral, los instrumentos que tienen relación con los resultados de trabajo, lo mismo que da como resultado el conseguir las expectativas de trabajo que tienen los directivos de la organización. Todas estas variables construyen el clima laboral de una empresa, a través de la percepción que de ellas tengan los miembros de la misma.

Tabla 4: Variables del clima laboral

<b>VARIABLES</b>	<b>DESCRIPCION</b>
Ambiente Físico	Espacio físico, condiciones de ruido, calor, instalaciones, maquinaria, contaminación, entre otros.
Estructurales	Tamaño de la organización, estilo de dirección, normas, reglas, procedimientos, entre otras
Personales	Actitudes, aptitudes, motivaciones, expectativas, entre otras.
Ambiente Social	Trabajo en equipo, compañerismo, conflictos de grupo, comunicación, solidaridad, entre otras.
Comportamiento Organizacional	Productividad, rotación, satisfacción laboral, estrés, ausentismo, entre otras.

**Fuente:** Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

#### **2.1.4. Dimensiones del clima laboral**

De acuerdo con Paz (2007) las dimensiones de clima son los aspectos que se debe tener en cuenta al momento de realizar un relevamiento sobre clima organizativo en una empresa. Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explican el clima existente en una determinada empresa. Estas dimensiones son las siguientes:

- **Estructura:** Representa la percepción de los empleados acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, obstáculos y limitaciones que va a enfrentar en el trabajo.
- **Responsabilidad:** Es la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
- **Desafío:** Son las metas que los trabajadores tienen respecto a determinados riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor.
- **Relaciones:** Es la percepción sobre el ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización.
- **Conflicto:** Es el énfasis que tienen los jefes y los colaboradores de que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

- Identidad: El sentimiento de pertenencia a una sola organización, se puede llamar o considerar fidelidad al trabajo u empresa.
- Motivación: Es el estímulo que tiene los empleados frente al rendimiento.
- Tolerancia a los errores: El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje.
- Recompensa: Es la percepción que los trabajadores tienen sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

### **2.1.5. Satisfacción laboral**

“La satisfacción laboral es el gusto con el que realiza el trabajador las tareas a él encomendadas; por tal razón difiere del clima organizacional, puesto que puede haber un empleado que disfrute del trabajo que hace, pero no del ambiente que rodea a ese trabajo” (Cevallos Riofrío, 2012, pág. 12)

“La satisfacción laboral en el trabajo se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio” (Robbins & Judge, 2009, pág. 70)

De igual manera, Bravo, Peiró y Rodríguez (1996) definen a la satisfacción laboral como la actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo.

De acuerdo con Caballero Katia (2002) y Atalaya María Clotilde (1999)

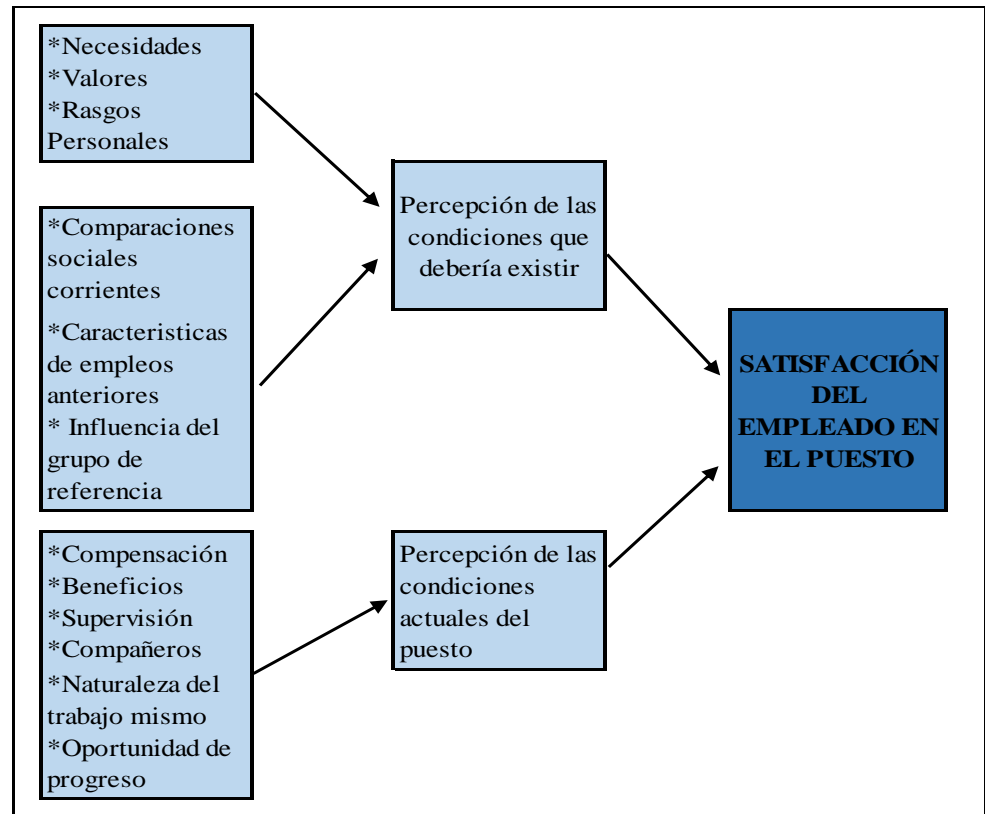
En la actualidad, la satisfacción laboral es uno de los temas más relevantes en la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, está relacionada con el clima organizacional de la empresa y el desempeño laboral.

La satisfacción en el empleo designa un conjunto de actitudes ante el trabajo. Se puede describir como una habilidad psicológica del empleado hacia su trabajo y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos, cabe recalcar que la satisfacción puede ser individual, grupal o general. Hoy en día, existe un gran interés por comprender el fenómeno de la satisfacción o insatisfacción laboral, este interés se debe a varias razones, que tienen relación con el desarrollo histórico de las Teorías de la Organización, las cuales han experimentado cambios a lo largo del tiempo, dichas teorías son propuestas por Weinert (1985) y se refieren a:

- Una posible relación directa entre productividad y satisfacción laboral.
- Demostración de la relación negativa entre satisfacción y pérdida horaria.
- Importancia de la información sobre las actitudes, ideas, valores y objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo personal.

Existe una serie de factores que determinan la satisfacción laboral, en la siguiente grafica se entenderá mejor y de manera completa dichos factores.

Figura 2: Modelos de factores determinantes de satisfacción laboral



**Fuente:** Pedro Bardales, (2011)

## 2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

### 2.2.1. ¿Qué es la cultura organizacional?

“Es conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura puede ser un producto deliberado de sus miembros o tan solo una evolución a paso del tiempo”. (Newstrom, 2011, pág. 18)

De acuerdo con Cuestas Santos (2010) la cultura organizacional está representada por un conjunto de hábitos, valores, creencias, tradiciones y actitudes, las cuales generan una fuerte influencia y son la clave principal de la alta gerencia, además este grupo de valores estipulan las maneras correctas de pensar, sentir y actuar de todos los miembros de la organización, sin importar el orden jerárquico, es decir, el comportamiento de la empresa dependerá de la forma en la que se apliquen unas normas u otras por parte de sus integrantes.

La cultura organizacional está estrechamente asociada con la estrategia organizacional, las dos deben marchar juntas dentro de una empresa ya que la una representa el corazón y la segunda representa el cerebro de una organización y a su vez, éstas, permiten a cada uno de los individuos identificarse y poseer conductas positivas, lo que generan mayor productividad por parte de los mismos.

Para conocer un poco más de la cultura organizacional, es necesario mencionar la opinión de varios autores en años más recientes.

“La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás”.  
(Robbins & Judge, 2009, pág. 551)

### **2.2.2. Elementos de la cultura organizacional**

De acuerdo con José Gpe. Vargas (2007) la cultura organizacional se manifiesta en toda organización por dos tipos de elementos que serán explicados a continuación:

- **Elementos Visibles:** En éste grupo de elementos se expresan las creencias, conductas, valores, normas, ceremonias, ritos, símbolos, slogans; éstos elementos aparentemente visibles explican el cómo y por qué de las cosas.
- **Elementos Invisibles:** Son también llamados desarticulados, éste grupo de elementos se encuentra ubicado en un nivel muy profundo de la mente de los empleados que laboran dentro de una organización, en éste grupo se encuentran los sentimientos, creencias, valores, temores, actitudes, suposiciones, entre otros. Todos estos elementos constituyen el inconsciente organizacional.

### **2.2.3. Funciones de la cultura organizacional**

De acuerdo con Melville Herskovits (1952) y Carlos Fernández (2002) las funciones que abarca la cultura de una organización están centradas en la adaptación de los empleados, el principal objetivo es la integración de cada uno de los miembros que laboran dentro de cierta organización, por lo tanto, estas funciones se dividen de la siguiente manera:

- Definir los límites: a través de valores y normas para hacer una organización diferente a las otras.
- Buscar un sentido de identidad: a través de valores propios que se transmiten a los trabajadores, con el fin de hacerlos sentir únicos.
- Buscar los intereses comunes: Compartir principios y valores, y convertir los esfuerzos en trabajo para la construcción de un bien común.
- Socializar el trabajo: a través de normas de respeto y convivencia entre sus trabajadores.
- Coordinar toda la organización: a través de la cooperación, valores claros, convivencia, mano de obra, trabajo en equipo, autonomía, iniciativa y espíritu práctico.

#### **2.2.4. Importancia de la cultura organizacional**

Catalina Franco (2010) afirma que:

Una reciente encuesta de Randstad reveló que la cultura organizacional es fundamental para los empleados. De acuerdo con esta encuesta, la cultura organizacional tiene un gran impacto en la moral, la productividad y la satisfacción de los trabajadores de una compañía, por lo cual, en momentos de crisis como los de los últimos dos años, en los que la cultura organizacional se ha visto afectada por los despidos y el empeoramiento de las condiciones de los empleados, lo que debe hacerse es, precisamente, fortalecer la cultura para mejorar el rendimiento y enfrentar mejor la crisis.

De acuerdo con Miguel Navarro (2012) y realizando un análisis del ¿Cómo eran las empresas hace diez años? Se puede notar con claridad la importancia que hoy en día tiene una buena cultura organizacional dentro de las mismas,

anteriormente las organizaciones eran consideradas como un medio racional, el mismo que era utilizado para controlar y dirigir a un grupo de trabajadores, mientras que hoy en día se cree que las organizaciones son mucho más que eso, podría pensarse que es un reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de sub-sistemas, esto significa que en una organización puede existir sub-culturas dentro de una misma cultura.

Hoy en día, la cultura organizacional es tan evidente que se puede notar claramente cómo cambia la conducta de los empleados en el momento en que entran a la empresa. Además, se puede señalar a la cultura organizacional como un marco de referencia a los empleados, la misma que brinda los patrones acerca de cómo los trabajadores deben conducirse en ésta. La cultura organizacional tiene dos funciones muy claras, la primera es una función interna, la cual se encarga de la integración de todos los que conforman la empresa, aquí se encuentra el sentimiento que comparten los unos por los otros y la segunda es una función externa, la misma que se encarga de la adaptación y vinculación entre la organización y el medio externo, necesaria para la estabilidad y fortalecimiento de la empresa

### 2.3. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

La mayor parte de ciudadanos dedican y entregan sus mejores años de vida a una empresa u organización, desde muy pequeñas, las personas son educadas para aprender y luego poner en práctica los conocimientos adquiridos, dentro de una

empresa, por esta razón es necesario conocer cómo se comportan y cómo funcionan las organizaciones para poder vivir y trabajar en ellas de forma adecuada. El estudio del comportamiento que tienen los trabajadores dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes en todas las organizaciones a nivel mundial.

### **2.3.1. Conceptos de comportamiento organizacional**

“Es el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción entre las personas y la organización”. (Dubrin, 2004, citado en Blequett (2012))

“Estudio de individuos y grupos en el contexto de una organización y el estudio de los procesos y prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y la organización”. (Don Hellriegel & Slocum, 2009, citado en Blequett (2012))

Por otro lado y de acuerdo con Chiavenato (2009) y Davis & Newstrom (2003) el comportamiento organizacional es una disciplina académica que surgió como un conjunto de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones, está definido como una disciplina científica que se encarga del estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas actúan en las organizaciones, se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el CO retrata la

continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones.

Una organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización. El comportamiento organizacional brinda un conjunto útil de herramientas en muchos niveles de análisis, además de ser un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear nuevas o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigir las.

### **2.3.2. Características del comportamiento organizacional**

De acuerdo con Davis & Newstrom (2003) el comportamiento organizacional muestra una serie de características que son importantes señalar, tales así como su naturaleza interdisciplinaria que es similar a la de la medicina, en la que aplica conocimientos de las ciencias físicas, biológicas y sociales en las prácticas médicas, además, aprovecha todas las ideas de mejorar las relaciones entre las personas y organizaciones, también posee una base emergente de conocimientos de investigación y marcos de referencia conceptuales.

Chiavenato (2009) afirma que:

El CO tiene características distintivas. Es un campo del conocimiento humano vital para comprender el funcionamiento de las organizaciones. Las principales características del CO son las siguientes:

- El CO es una disciplina científica aplicada. Está ligado a cuestiones prácticas cuyo objeto es ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más elevados. Su aplicación busca que las personas se sientan satisfechas con su trabajo y, al mismo tiempo, elevar las normas de competitividad de la organización y contribuir a que ésta alcance el éxito.
- El CO se enfoca en las contingencias. Así, procura identificar diferentes situaciones de la organización para poder manejarlas y obtener el máximo provecho de ellas. Utiliza el enfoque de situaciones porque no existe una manera única de manejar las organizaciones y a las personas. Todo depende de las circunstancias y nada es fijo ni inmutable.
- El CO utiliza métodos científicos. Formula hipótesis y generalizaciones sobre la dinámica del comportamiento en las organizaciones y las comprueba empíricamente.
- El CO sirve para administrar a las personas en las organizaciones. Las organizaciones son entidades vivas y, además, son entidades sociales, porque están constituidas por personas. El objetivo básico del CO es ayudar a las personas y las organizaciones a entenderse cada vez mejor.
- El CO se enriquece con aportaciones de varias ciencias del comportamiento, entre ellas:
  - Las ciencias políticas, de las que retoma conceptos relativos al poder, el conflicto, la política organizacional, etcétera.
  - La antropología, que analiza la cultura de las organizaciones, los valores y las actitudes, entre otros aspectos.
  - La psicología, que ha desarrollado conceptos relativos a las diferencias individuales, la personalidad, los sentimientos, la percepción, la motivación, el aprendizaje, etcétera.
  - La psicología social: que analiza conceptos relativos al grupo, la dinámica grupal, la interacción, el liderazgo, la comunicación, las actitudes, la toma de decisiones en grupo, además de otros.
  - La sociología, en lo referente al estatus, el prestigio, el poder, el conflicto, y varios otros.
  - La sociología organizacional, en lo referente a la teoría de las organizaciones y la dinámica de las organizaciones, entre otros conceptos.
- El CO está íntimamente relacionado con diversas áreas de estudio, como la teoría de las organizaciones (TO), el desarrollo organizacional (DO) y la administración de personas o de recursos humanos (ARH). A diferencia de esas disciplinas, el CO suele orientarse teóricamente hacia el microanálisis, pues utiliza los enfoques teóricos de las ciencias del comportamiento para concentrarse principalmente en el comportamiento de los individuos y de los grupos. En este sentido, el CO puede definirse

como la comprensión, el pronóstico y la administración del comportamiento humano en las organizaciones (págs. 8 - 9)

### 2.3.3. Niveles del comportamiento organizacional

Chiavenato (2009) afirma que:

En el estudio del CO se aplica un enfoque dividido en tres niveles jerárquicos:

- **Macroperspectiva del CO.** Se refiere al comportamiento del sistema organizacional como un todo. Es lo que llamamos comportamiento macroorganizacional y se refiere al estudio de la conducta de organizaciones enteras. El enfoque macro del CO se basa en comunicar, liderar, plantear decisiones, manejar el estrés y los conflictos, negociar y coordinar actividades de trabajo, así como en distintos tipos de poder y política.
- **Perspectiva intermedia del CO.** Trata sobre el comportamiento de los grupos y los equipos de la organización. Recibe el nombre de comportamiento mesoorganizacional, pues funciona como nexo entre las otras dos perspectivas del CO. Se enfoca en el comportamiento de las personas que trabajan en grupos o en equipos. La perspectiva intermedia del CO se basa en investigaciones sobre los equipos, el facultamiento en la toma de decisiones (empowerment) y las dinámicas grupal e intergrupal. Busca encontrar formas de socialización que incentiven la cooperación entre las personas y que aumenten la productividad del grupo y las combinaciones de aptitudes de los miembros de un equipo para mejorar el desempeño colectivo.
- **Microperspectiva del CO.** Analiza el comportamiento del individuo que trabaja solo en la organización. Se llama comportamiento microorganizacional. Por su origen, la microperspectiva del CO tiene una orientación claramente psicológica. Se enfoca en las diferencias individuales, la personalidad, la percepción y la atribución, la motivación y la satisfacción en el trabajo. Las investigaciones en este campo se concentran en los efectos que las aptitudes tienen en la productividad de las personas, en aquello que las motiva para desempeñar sus tareas, en su satisfacción laboral y en cómo se sienten o perciben su centro de trabajo. (pág. 10)

### 2.3.4. Utilidades del comportamiento organizacional

Chiavenato (2009) afirma que:

Toda organización entraña infinidad de interacciones internas y externas que le permiten realizar sus operaciones, agregar valor y alcanzar sus objetivos. Para tener éxito, la organización debe tratar con diversos grupos de interés relacionados con los negocios, como veremos en el capítulo siguiente. El estudio del CO ayuda a los gerentes, directores, consultores, mediadores y personas que trabajan en las organizaciones a manejar asuntos de la organización y a mejorar la eficacia de ésta. Un gerente que comprenda el CO estará más preparado para conocer situaciones de trabajo, para lidiar con problemas organizacionales y para ayudar a las personas y los grupos a alcanzar sus objetivos de manera más eficaz. La utilidad del CO radica en que:

- Permite desarrollar un método para analizar sistemáticamente el comportamiento de las personas y los grupos que trabajan en forma organizada e integrada.
- Ofrece un vocabulario de términos y conceptos para compartir, discutir y analizar con claridad las experiencias de trabajo.
- Proporciona un conjunto de técnicas para manejar los problemas y las oportunidades que se presentan en las situaciones de trabajo.
- Permite formular estrategias adecuadas para mejorar la calidad de vida en el trabajo y en las organizaciones.
- Crea condiciones para que las organizaciones sean más eficaces y competitivas de manera sustentable.

El conocimiento del CO es de capital importancia para quien desee trabajar, administrar e invertir en organizaciones o simplemente interactúa con ellas. (pág. 18)

El comportamiento organizacional es útil para todos los empleados, ya que se enfoca tanto en el bienestar de los trabajadores, así como en el alcance y cumplimiento de los objetivos de la empresa. Para esto los administradores deben analizar el entorno en el que se desenvuelven sus trabajadores y saber manejar los problemas y aprovechar las oportunidades que presente la empresa.

## 2.4. LA MOTIVACION DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES

### 2.4.1. ¿Qué es motivación laboral?

“Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”. (Robbins, 2009, citado en Zornoza (2004))

Por lo tanto, entendemos a la motivación como un proceso en el cual existen una serie de necesidades que son satisfechas o insatisfechas dentro de una persona, estas necesidades generan una dirección hacia un objetivo cuyo logro se cree que habrá de satisfacer dicha necesidad.

Por otro lado, en el ámbito de las empresas, es usual plantearse si el trabajador se encuentra motivado, si un determinado grupo está motivado o si la gente en general se encuentra motivada, para esto es necesario conocer los tipos de motivación laboral que afectan a los trabajadores en una organización

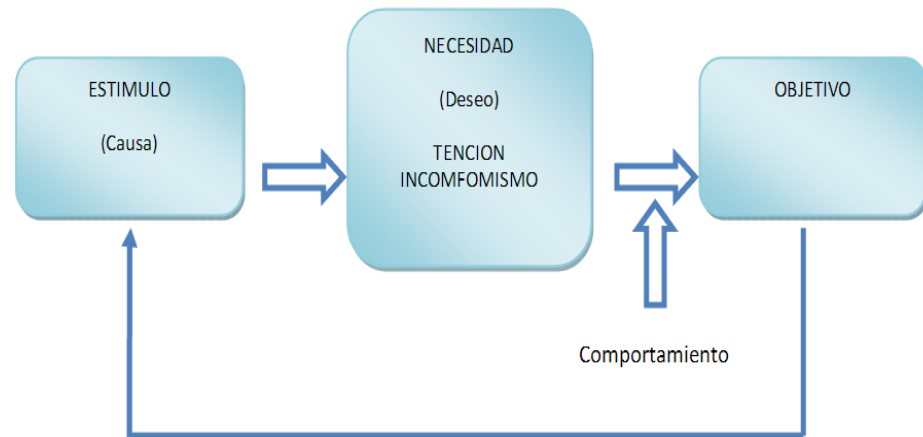
(Velasco, Bautista, & Sánchez, 2012) Afirma que:

Los factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica. Una afirmación de este tipo es errónea ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto, la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad. Si la motivación fuera simplemente económica bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados a subir su productividad, pero la experiencia no muestra que sea así. El trabajo proporciona una manera de satisfacer

muchas necesidades y sentir un sentido de importancia frente a los ojos propios como frente a los demás.

Se podría decir entonces, que la motivación laboral es la cantidad de esfuerzos que una persona invierte para alcanzar una meta o realizar una tarea.

Figura 3: Proceso básico de la motivación



**Fuente:** Harold Leavitt (1964)

#### 2.4.2. Motivación humana

De acuerdo con José Leonor (2014) para poder comprender de mejor manera éste término, es necesario empezar por entender lo que es un motivo.

“Motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo menos que origina una propensión hacia un comportamiento específico” (Chiavenato 2000, citado en LosRecursosHumanos.com (2010))

Existen varios factores que influyen en el comportamiento de una persona, estos factores pueden ser: objetivos, valores sociales, capacidades humanas y necesidades; los individuos tienen distintas necesidades, las cuales, los distinguen unos de otros, existen tres premisas que explican de mejor manera el comportamiento humano

- El comportamiento es causado: en la cual, influyen el ambiente por medio de estímulos y la herencia.
- El comportamiento es motivado: ya que todo comportamiento tiene una finalidad
- El comportamiento está orientado hacia objetivos: existe un impulso, un deseo, una necesidad y una tendencia, los cuales indican los motivos de dicho comportamiento.

Las premisas mencionadas, señalan que el comportamiento de una persona no es espontáneo ni está exento de una finalidad, por lo tanto, siempre habrá un objeto ya sea visible o implícito que estará detrás de dicho comportamiento, este objeto es entendido como una motivación a la persona.

### **2.4.3. Teorías motivacionales**

De acuerdo con Vianney (2009), Méndez & Mendoza (2013) y Chiavenato (2009) La motivación es el concepto más emparentado con la perspectiva del comportamiento organizacional. El termino motivación es muy común tanto

en las organizaciones como en escuelas y familias. En este caso, las teorías motivacionales buscan analizar las necesidades, los refuerzos relacionados con el trabajo de los empleados en una organización, resaltan la importancia de los factores de la personalidad humana ya que la motivación representa la causa del comportamiento de un organismo, el mismo que lleva a cabo una determinada actividad.

De esta manera se plantean varias teorías que serán detalladas a continuación, las mismas que tiene el fin de interpretar y resaltar de manera diferente, ciertos aspectos de la motivación, debido a que la motivación se encuentra relacionada con el comportamiento y el desempeño de las personas, éste término involucra metas y objetivos de los empleados en una organización.

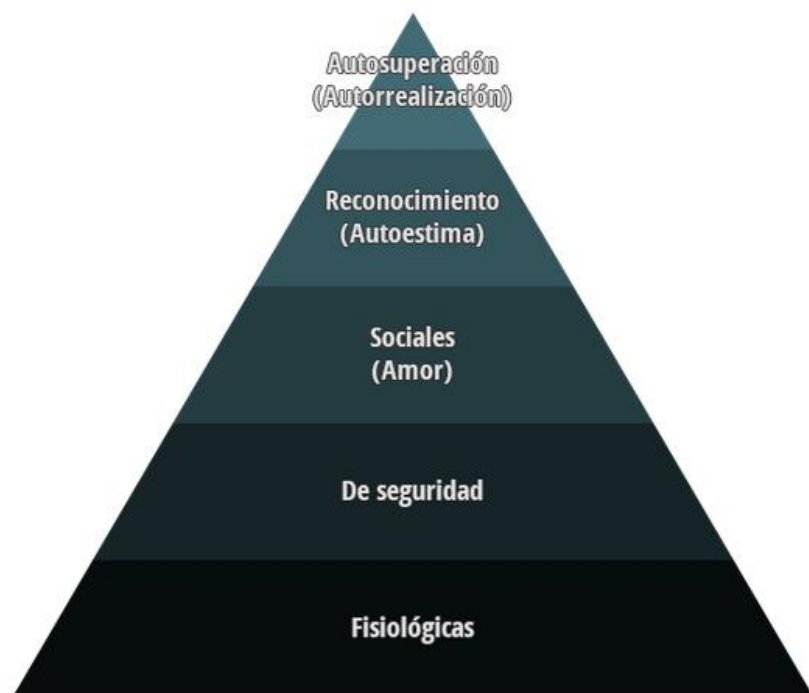
#### 2.4.3.1. Jerarquía de las necesidades de Maslow

Es cierto que el hombre vive solamente para el pan, cuando no hay pan. Pero ¿qué ocurre con los deseos del hombre cuando hay un montón de pan y cuando tiene la tripa llena crónicamente?" (Maslow citado en Carlos López (2001))

De acuerdo con Stephen Robbins (1991) y Carlos López (2001) la jerarquía de necesidades fue planteada por Abraham Maslow en un libro publicado en 1954 titulado *Motivación y Personalidad*, ésta teoría partió de una hipótesis donde se plantea que cada ser humano tiene una jerarquía compuesta por cinco necesidades, en la parte

inferior de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la parte superior las de menor prioridad. Es importante conocer que Maslow tenía un alto grado de preocupación de conocer sobre lo que hace más feliz a las personas que lo que se puede hacer para mejorar la autorrealización y el desarrollo personal.

Figura 4: Jerarquía de necesidades de Maslow.



**Fuente:** Carlos López (2001)

- Necesidades fisiológicas: estas necesidades son la primera prioridad del ser humano, se relacionan con su supervivencia incluyen hambre, sed, abrigo, sexo o maternidad y otras necesidades corporales.

- Necesidades de seguridad: estas necesidades se relacionan con el temor a perder el control de su vida, están ligadas al miedo e incluye la seguridad, estabilidad y la protección contra daños materiales y emocionales.
- Necesidades sociales: También llamadas de amor, tiene una fuerte relación con la necesidad de compañía del ser humano, incluyen el afecto, el sentimiento de pertenencia y de aceptación y la amistad.
- Necesidad de Autoestima: también llamadas de reconocimiento, crea un sentimiento de seguridad en las personas, abarca factores de estima internos como el respeto a sí mismo, la autonomía y la realización, y factores de estima externos como la posición, reconocimiento y la atención.
- Necesidades de autorrealización: El nivel más alto, el cual se convierten en el ideal para cada individuo, el impulso por llegar a ser aquello para lo cual tiene la capacidad; incluye crecimiento, realización, el aprovechamiento a todo el potencial propio.

#### 2.4.3.2. Teorías X & Y.

De acuerdo con Stephen Robbins (1991) y Carlos López (2001) Douglas McGregor es uno de los personajes más influyentes en la gestión de recursos humanos, el cual propuso dos concepciones diferentes del ser humano en su obra denominada “el lado humano de las organizaciones”, la primera negativa, llamada Teoría X, en la cual, los directivos consideraban a sus empleados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que la segunda es positiva y llamada Teoría Y, en la cual los directivos se basan en el principio de que los empleados quieren y necesitan trabajar. En base a esto, McGregor planteó ciertas premisas de ambas teorías, las cuales se explicarán continuación en forma de organización:

##### Premisas de la teoría X:

- A los empleados no les gusta trabajar y, evitarán a toda costa hacerlo.
- A los empleados no les gusta trabajar, por esto, deben ser sujetos a presiones, controles o amenazas de castigo para alcanzar las metas.
- Los empleados evitan cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por ello es

necesario que lo dirijan, además buscan dirección formal siempre que pueden.

Premisas de la teoría Y:

- Los empleados piensan el desgaste físico y mental es algo tan natural como el descanso o el juego.
- Los trabajadores son capaces de auto dirigirse y controlarse, no es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas, ellos solos se dedican a alcanzar los objetivos.
- Los empleados pueden aprender a aceptar la responsabilidad, incluso a buscarlos.
- Los empleados tienen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio, poseen la capacidad para tomar decisiones innovadoras está muy difundida en toda la población y no siempre el dominio exclusivo de quienes ocupan puestos administrativos.

Es bueno conocer y analizar las dos teorías para poder crear dos grupos de personas y poder buscar soluciones para cada grupo, por un lado tenemos a los empleados que simplemente no les gusta hacer nada, no ven la responsabilidad que el trabajo representa y por otra parte tenemos las personas que se dedican al máximo a su trabajo,

para una organización tener personas con características de teoría Y puede ser muy efectivo para el desarrollo y alcance de metas.

#### 2.4.3.3. Teoría de la equidad

De acuerdo con Laura Giraldo (2014) para entender la teoría de la equidad es necesario conocer que fue desarrollada por uno de los pioneros de la psicología John Stacey Adams, el cual la define como la porción que guarda los insumos laborales de los trabajadores y las recompensas laborales, lo que Adams propone es alcanzar una igualdad o justicia en el repartimiento de una cosa entre varios o en el trato de las personas.

Esta teoría se desarrolla en base a la necesidad de los trabajadores, por ser tratados justamente y de una manera equitativa. Explica que las personas expresan satisfacción cuando se encuentran motivadas con lo que reciben, pero en palabras simples, es el punto de equilibrio entre un trabajador con respecto a los insumos y los resultados como: salarios, reconocimientos, beneficios, entre otros.

Esta teoría es aplicable en cualquier tipo de organización o sitio de trabajo, todo depende del compromiso y la contribución de los empleados hacia la empresa, para de esta manera recibir un trato, remuneración, entre otros beneficios, que sean justos y equitativos,

ya que hoy en día este tema de mantener a los trabajadores motivados es de gran importancia para los empleadores.

### **3. DIAGNOSTICO DE CLIMA LABORAL Y MARCO METODOLOGICO**

Con el fin de determinar las necesidades de los trabajadores, se realizó un Diagnóstico del Clima Laboral, para de esta manera establecer un Plan de Mejora Continua que permita alcanzar un ambiente laboral favorable y a su vez, contribuir en mejorar el desempeño de todos los colaboradores, tanto maestros como para el personal administrativo y de servicio.

Este capítulo se basa en la recolección de información sobre la Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê, para la obtención de dicha información, se siguieron dos caminos, el primero fue una entrevista con la jefa de Recursos Humanos, en la cual, se pudo conocer la percepción que ella tiene sobre los distintos cambios que han existido dentro de la institución y se han realizado por órdenes de las principales autoridades y también del Ministerio de Educación, los mismos que han generado una serie de malestares en los empleados. El segundo camino fue la aplicación de una encuesta de clima laboral, cuyo proceso se detalla a continuación.

#### **3.1. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA**

En base a la entrevista realizada a la jefa de Recursos Humanos, ella menciona que la mayor cantidad de empleados son docentes y es en éste grupo donde se encontró la mayor cantidad de problemas, siendo el resto de empleados un grupo manejable y más considerado.

Al analizar el inicio de la mayor cantidad de inconvenientes dentro del plantel, se llegó a una conclusión que la mayor cantidad de problemas radicarón desde el año

lectivo 2011 – 2012, donde se exigió a los docentes cumplir con una carga laboral de 8 horas de trabajo, 40 horas semanales, con un horario ininterrumpido y permaneciendo dentro del plantel desde las 7:00 am hasta las 15:00 pm.

Esta situación causó graves inconvenientes, ya que varios docentes tenían dos trabajos, uno lo realizaban por la mañana y el otro era por la tarde, esta ley generó que los docentes renuncien a un empleo, lo que significó en su gran mayoría, problemas económicos y para otros empleados generó pérdida de tiempo, el cual tenían establecido para otro tipo de actividades, de preferencia pasar con su familia.

Adicional a esto, sus vacaciones también sufrieron una disminución de días y cambio de fechas, antes los docentes tenían el mismo tiempo de vacaciones que los alumnos, con esta ley se redujo a dos semanas, estableciendo el resto de días a la realización de actividades extracurriculares y presentación de trabajos y documentos para el siguiente año lectivo, entre otras actividades.

La mayor cantidad de docentes sintió un desgaste intelectual al tener que permanecer en el plantel más tiempo y sin recibir una retribución adicional por las horas a las que no estaban acostumbrados. Esta situación generó mal estar, renunciaciones, desesperación y en otros casos agilizó la jubilación de varios docentes que tenían su edad y años de trabajos ya cumplidos para dar este paso.

Sin duda alguna esta situación afectó en gran cantidad a la actitud y ganas de laborar de los docentes, lo que generó afectación al clima laboral de la institución.

Otro inconveniente que se presenta en el plantel es que existe falta de equidad de derechos, las comodidades que tiene un grupo, no son las mismas para otros, lo que genera reclamos y descontento por parte de los empleados, este inconveniente se ha venido dando desde hace algunos años entre docentes de primaria con docentes de secundaria.

### 3.2. INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE LA INFOMACION

#### 3.2.1. Metodología de la encuesta

De acuerdo con Llauradó (2014) la utilización de la escala de Likert es muy popular hoy en día, ya que permite medir las actitudes y además conocer el grado de conformidad de los encuestados en cualquier tipo de afirmación que se proponga en dicha encuesta, además resulta una herramienta útil en situaciones donde se requiere que las personas maticen su respuesta u opinión.

La utilización de la escala de Likert presenta una serie de ventajas como es: la facilidad de construirla, ofrece facilidad para medir la opinión de los encuestados en preguntas complejas y además al ser una encuesta mediante internet, ésta permite corregir respuestas de manera inmediata.

Tabla 5: Escala de Likert

PUNTUACION	1	2	3	4	5
RESPUESTA	NUNCA	POCAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

**Fuente:** Leticia Sesento García (2008)

### 3.3. ADMINISTRACION DE LA ENCUESTA

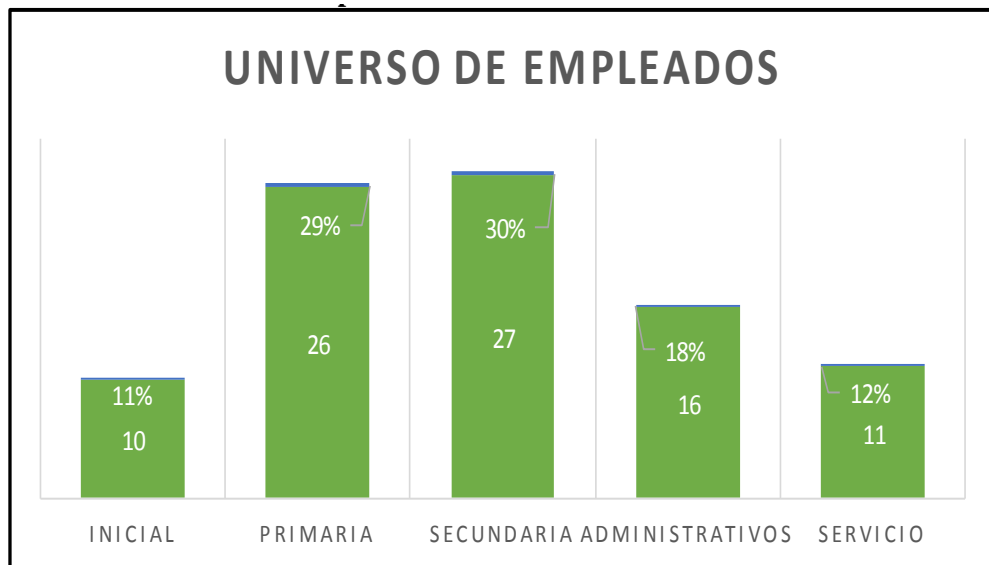
“Una encuesta es un instrumento de recopilación masiva de información... Consiste en un conjunto de preguntas impresas que es administrado masivamente a distintas personas” (Rodríguez, 1999, pág. 95)

Las encuestas aplicadas en la institución, fueron elaboradas por medio de la herramienta de Google Forms, se decidió usar éste instrumento, con el fin de economizar tiempo y brindar comodidad para que las preguntas sean contestadas y analizadas en el tiempo libre de los empleados, sin presiones.

La interpretación de resultados está basada en la escala Likert, brindando la opción de cinco respuestas en cada pregunta: Siempre, casi siempre, algunas veces, pocas veces y nunca, de ésta manera se pretende conocer los siguientes campos de análisis: identificación/pertenencia, apoyo/cooperación, equidad, confianza, autonomía, recompensa/desarrollo, innovación y condiciones de trabajo, cada campo contiene cuatro preguntas, dándonos un total de 32 preguntas.

Las encuestas fueron enviadas por correo electrónico, 77 trabajadores respondieron por éste medio y los 13 restantes lo hicieron de manera física, para verificar que todos los empleados respondan a las preguntas, se dividió en cinco áreas. Como se muestra en el siguiente gráfico

Figura 5: Universo de empleados a encuestar



**Fuente:** Departamento de Talento Humano de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

### 3.3.1. Tamaño de la muestra

La población de colaboradores de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê fue convocada en su totalidad, inicialmente se pretendió aplicar la encuesta a un total de 108 trabajadores, pero debido a una serie de cambios, el universo se redujo al 83% que representan 90 encuestados.

### 3.3.2. Procesamiento

Para poder obtener resultados más concretos, la información presentada por la herramienta de Google Forms fue llevada a un archivo Excel, donde se agrupó la información por dimensiones y preguntas, de esta manera se pudieron crear tablas y gráficas estadísticas que mostrarán resultados generales y otros resultados más específicos.

### **3.3.3. Análisis de resultados de la encuesta**

Los gráficos estadísticos, las tablas y el análisis de los resultados se derivan de la tabulación de la encuesta de Clima Laboral, además la división en las ocho dimensiones: identificación/ pertenencia, apoyo/cooperación, equidad, confianza, autonomía, recompensa/desarrollo, innovación y condiciones de trabajo permitió alcanzar un mejor parámetro para medir la percepción de los empleados con respecto a la institución.

### **3.3.4. Resultado de la medición del clima laboral**

Para la presentación de resultados, se realizó un método de análisis deductivo, para ir de lo general a lo particular, mostrando resultados globales y resultados por dimensiones.

Se iniciará presentando datos biográficos, donde se muestra el género de los empleados y también el tiempo que llevan laborando dentro de la institución, luego se presentarán resultados generales, seguido de resultados por dimensión.

Para mostrar e interpretar de mejor manera los resultados, se clasificó la escala en 3 grupos como muestra la siguiente tabla:

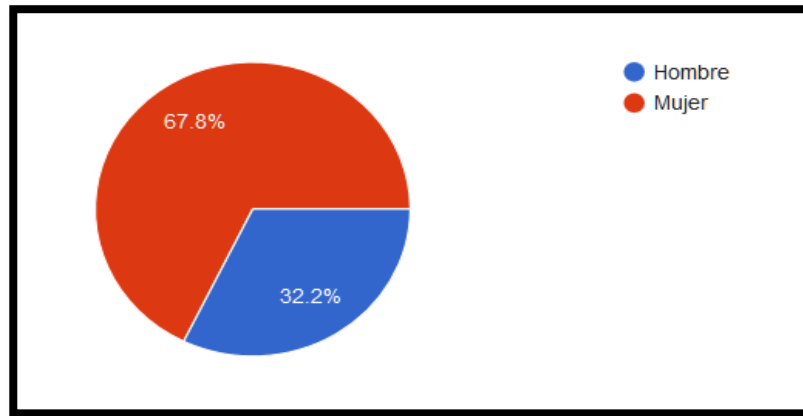
Tabla 6: Evaluación de resultados

<b>5</b>	Siempre	<b>Positivo</b>
<b>4</b>	Casi siempre	
<b>3</b>	Algunas veces	<b>Neutro</b>
<b>2</b>	Pocas veces	<b>Negativo</b>
<b>1</b>	Nunca	

**Fuente:** Encuestas aplicadas.

### Análisis de resultados sobre datos biográficos

Figura 6: Género de los encuestados



**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

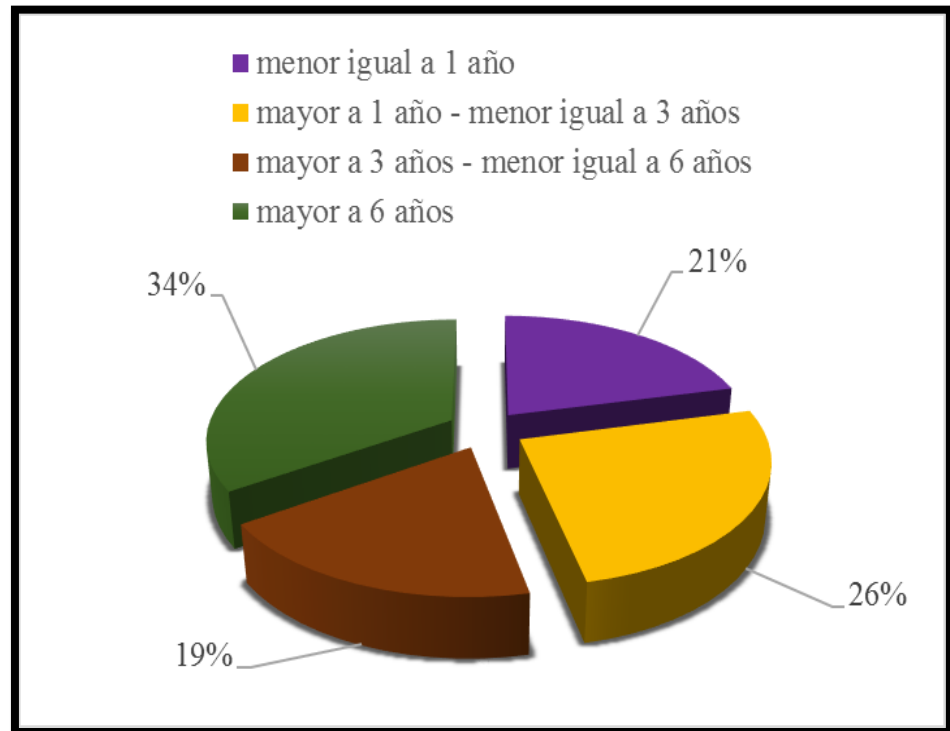
El gráfico demuestra que el 67.8% de los encuestados, son de género femenino, mientras que, el 32.2% pertenecen al género masculino.

Tabla 7: Tiempo dentro de la institución

Tiempo	Nº de trabajadores	Porcentaje
menor igual a 1 año	19	21%
mayor a 1 año - menor igual a 3 años	23	26%
mayor a 3 años - menor igual a 6 años	17	19%
mayor a 6 años	31	34%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

Figura 7: Tiempo dentro de la institución



**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

La figura 7 muestra el tiempo que laboran los colaboradores en la institución, la encuesta se dividió en cuatro grupos, de esta manera, se observa que el 21% de los encuestados se encuentran laborando menos de 1 año en la institución, este porcentaje equivale a 19 empleados, el 26% equivale a 23 trabajadores que laboran entre 1 y 3 años, el 19% representan 17 empleados que se encuentra en la institución entre 3 y 6 años, finalmente, los 31 trabajadores restantes, representan el 34% de los empleados que laboran más de 6 años en el colegio.

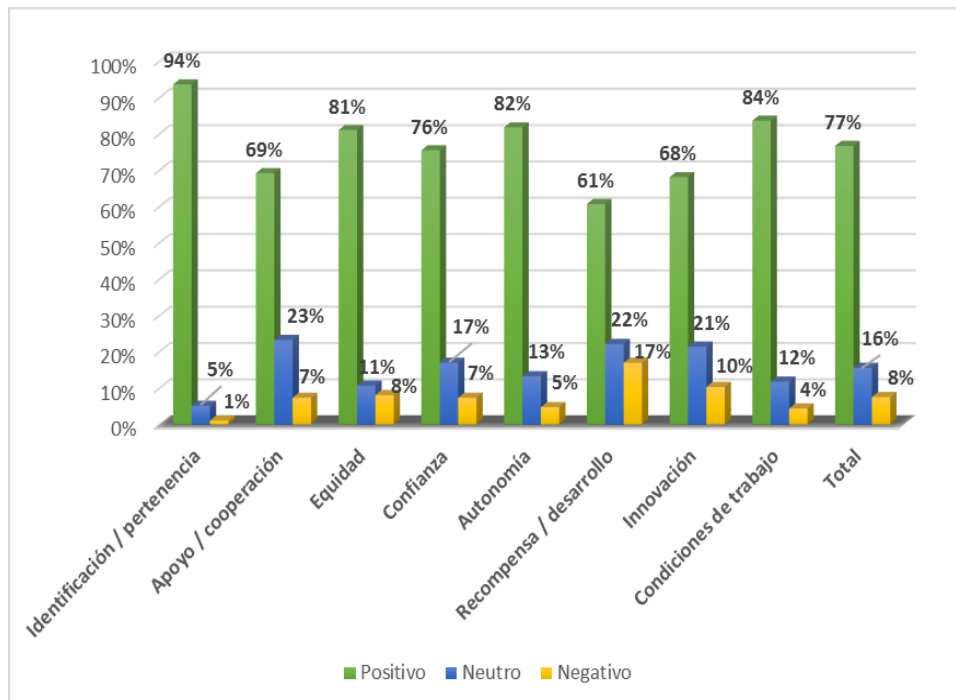
## Análisis de resultados generales

Tabla 8: Resultados generales de encuesta aplicada

DIMENSIONES	POSITIVO	NEUTRO	NEGATIVO	TOTAL
<b>Identificación / Pertenencia</b>	94,167%	4,722%	1,111%	100%
<b>Apoyo/ Cooperación</b>	73,889%	19,722%	6,389%	100%
<b>Equidad</b>	75,556%	15,278%	9,167%	100%
<b>Confianza</b>	70,278%	21,667%	8,056%	100%
<b>Autonomía</b>	83,611%	11,944%	4,444%	100%
<b>Recompensa / Desarrollo</b>	63,056%	21,667%	15,278%	100%
<b>Innovación</b>	68,611%	21,389%	10,000%	100%
<b>Condiciones de trabajo</b>	86,389%	9,722%	3,889%	100%
<b>Total</b>	76,944%	15,764%	7,292%	100%

**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

Figura 8: Resultados generales de encuesta aplicada



**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

Se observa que la mayor fortaleza se encuentra dentro de la dimensión de identificación / pertenencia, mostrando un resultado positivo del 94%, el mismo que representa a un grupo de empleados satisfechos con las actividades que realizan y por ende, satisfechos de pertenecer a la institución, así mismo, los encuestados tiene una buena percepción sobre las dimensiones: condiciones de trabajo, autonomía, equidad y confianza, mostrando una aceptación del 84%, 82%, 81 y 76% respectivamente, por otro lado, se observa una debilidad en la institución en las dimensiones: apoyo / cooperación, innovación y recompensa / desarrollo, mostrando un porcentaje 69%, 68%, y 61% respectivamente.

### **Análisis de resultados por dimensión**

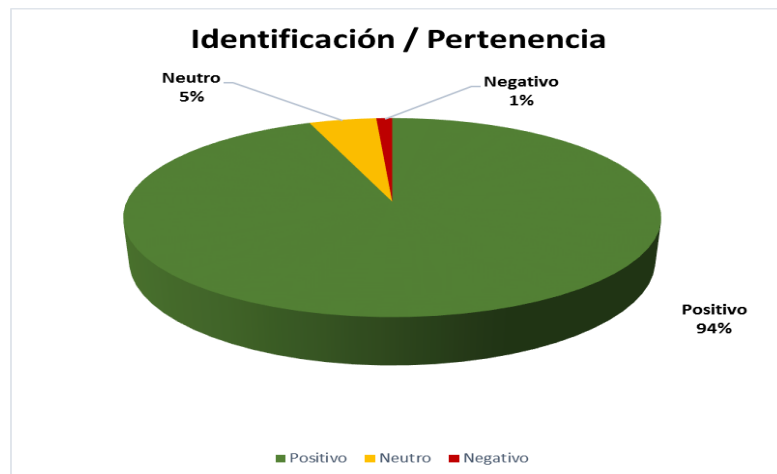
#### **Identificación / Pertenencia**

Tabla 9: Dimensión: Identificación/pertenencia

<b>Identificación/ pertenencia</b>				
<b>Preguntas</b>	<b>Positivo</b>	<b>Neutro</b>	<b>Negativo</b>	<b>Total</b>
1) ¿Siente orgullo de pertenecer a la Institución?	95,6%	3,3%	1,1%	100%
2) ¿Se siente orgulloso del trabajo que desempeña?	96,7%	2,2%	1,1%	100%
3) ¿Considera que las actividades que realiza son de calidad?	96,7%	3,3%	0,0%	100%
4) ¿Conoce cuál es la misión y visión institucional?	87,8%	10,0%	2,2%	100%
<b>Total</b>	<b>94%</b>	<b>5%</b>	<b>1%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

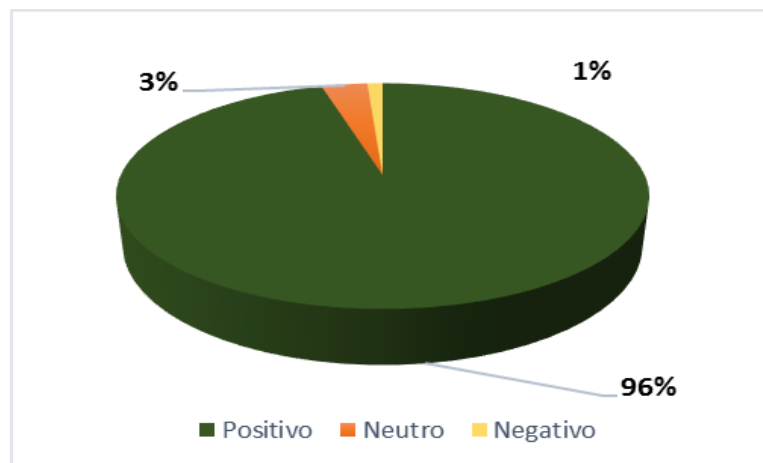
Figura 9: Resultado general de dimensión: identificación/pertenencia



**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

Con respecto a la dimensión identidad/ pertenencia se observa que en general, el 94% de los encuestados tienen una percepción positiva sobre la calidad y las actividades que realizan en la institución, el 5% se mantiene neutral y el 1% tiene una percepción negativa de pertenencia a la institución

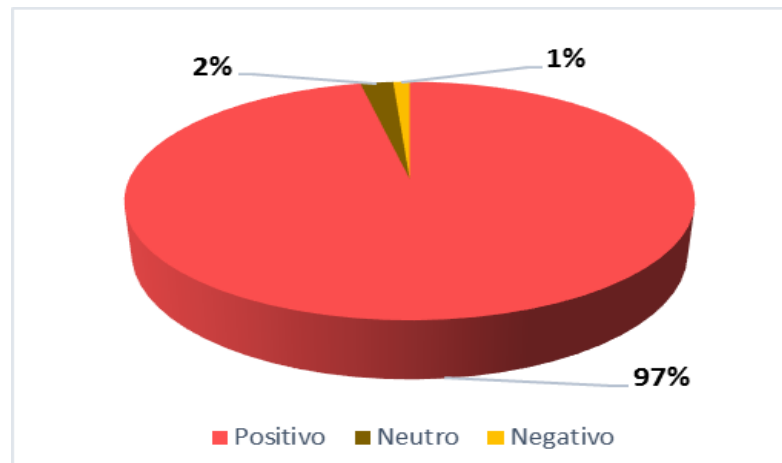
Figura 10: Pregunta 1: ¿Siente orgullo de pertenecer a la Institución?



**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

El 96% de los encuestados afirma sentirse orgulloso de pertenecer a la institución, el 3,3% mantiene una posición imparcial frente a ésta pregunta y el 1.1% tiene una percepción negativa.

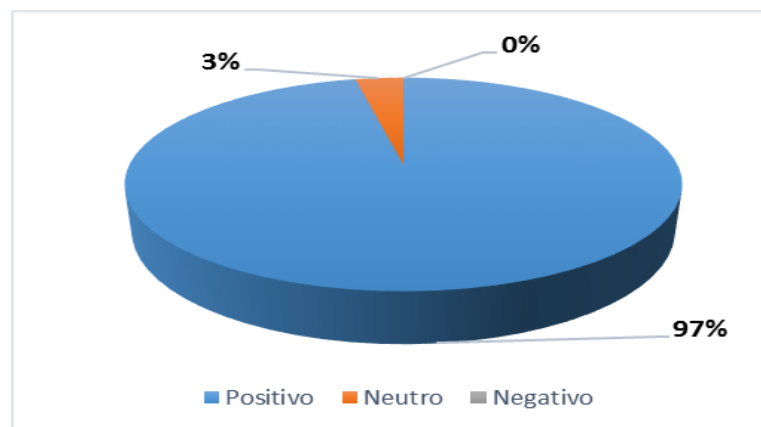
Figura 11: Pregunta 2: ¿Se siente orgulloso del trabajo que desempeña?



**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

El 97% de los encuestados afirma sentirse orgulloso del trabajo que desempeña dentro de la institución, existe un 2% que mantiene una posición imparcial frente a ésta pregunta y el 1% restante tiene una percepción negativa.

Figura 12: Pregunta 3: ¿Considera que las actividades que realiza son de calidad?

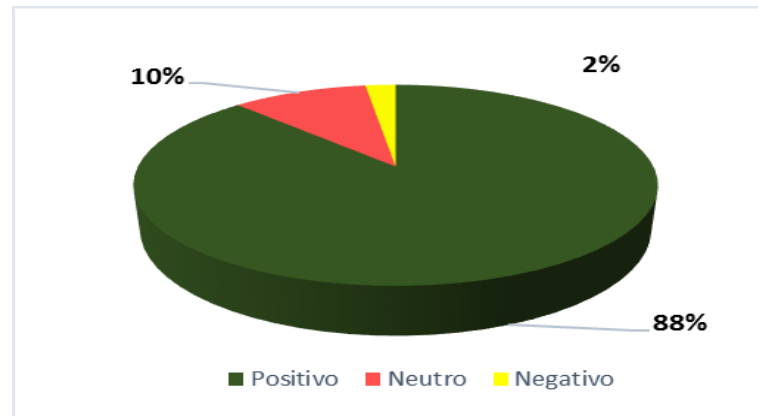


**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

El 97% de los colaboradores encuestados afirman que las actividades que realizan dentro del colegio son de calidad y solamente un 3.3% se mantienen neutrales o indecisos, además no existe una percepción negativa frente a ésta

pregunta, lo que demuestra que la calidad de las actividades que realiza la institución son una fortaleza para la misma.

Figura 13: Pregunta 4: ¿Conoce cuál es la misión y visión institucional?



**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

La pregunta 4 hace referencia a la misión y visión de la institución en la cual, el 87.8% afirma conocer dicha información, el 10% presenta indecisión, mientras que el 1% afirma no conocer la misión y la visión del colegio.

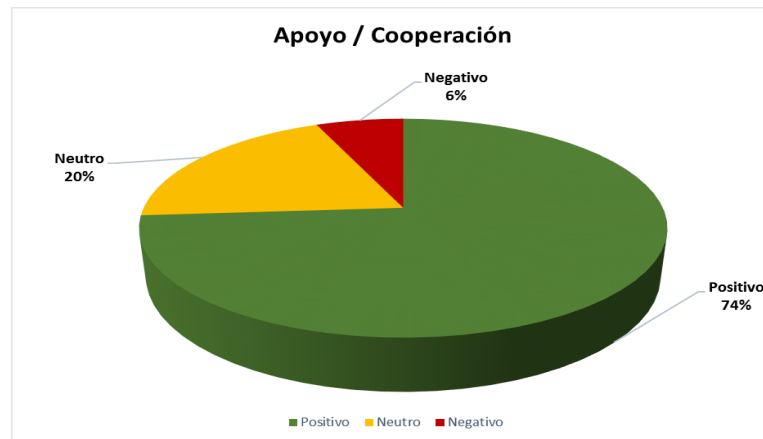
### Apoyo / Cooperación

Tabla 10: Dimensión: Apoyo/ Cooperación

Apoyo/Cooperación				
Preguntas	Positivo	Neutro	Negativo	Total
5) ¿Cuándo ingresó a la institución se sintió bienvenido/a?	87,8%	8,9%	3,3%	100%
6) ¿Sus jefes y compañeros han sido amables con usted?	94,4%	3,3%	2,2%	100%
7) ¿Se fomenta el trabajo en equipo?	67,8%	23,3%	8,9%	100%
8) ¿Se promueve la comunicación con todo el personal?	45,6%	43,3%	11,1%	100%
Total	74%	20%	6%	100%

**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

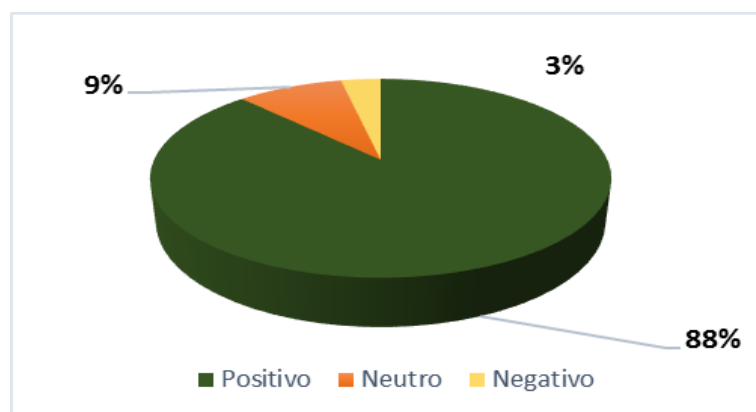
Figura 14: Resultado general de dimensión: apoyo/cooperación



**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

Con respecto a la dimensión de apoyo y cooperación, en términos generales se determina que el 74% de los encuestados tienen una percepción positiva, el 20% se encuentran imparciales frente a este parámetro y el 6% tiene una apreciación negativa. En éste parámetro se destaca como fortaleza, a la relación de amabilidad que tienen los trabajadores entre compañeros y se determinó como debilidad, la comunicación entre el personal.

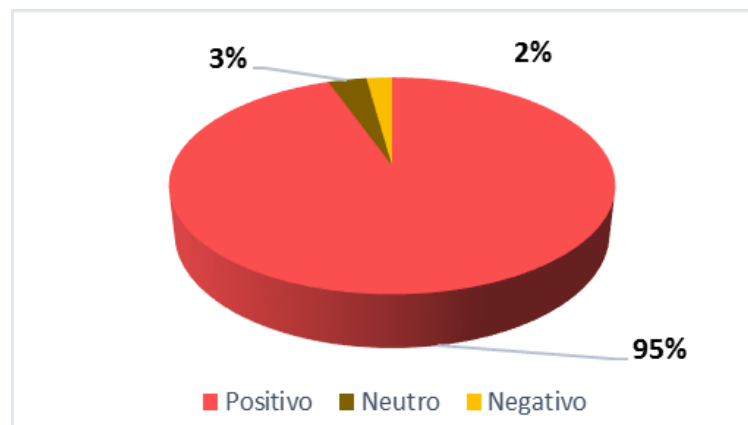
Figura 15: Pregunta 5: ¿Cuándo ingresó a la institución se sintió bienvenido/a?



**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

El 88% de los colaboradores encuestados afirman haberse sentido bienvenidos al ingresar a la institución. El 9% mantiene una percepción neutral y el 3.3% restante, afirma no haberse sentido bienvenido por sus compañeros cuando ingreso al colegio.

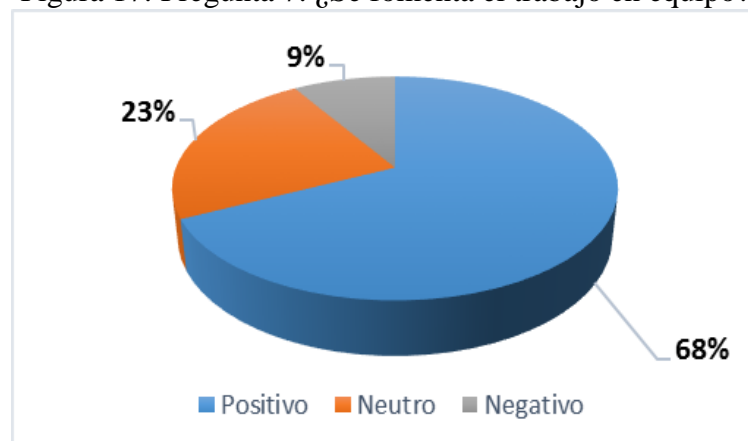
Figura 16: Pregunta 6: ¿Sus jefes y compañeros han sido amables con usted?



**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

La pregunta 6 se refiere a la amabilidad entre compañeros, donde el 95% de los trabajadores afirman que existe un trato amable dentro de la institución, el 3% se mantiene imparcial y el 2% tiene una percepción negativa.

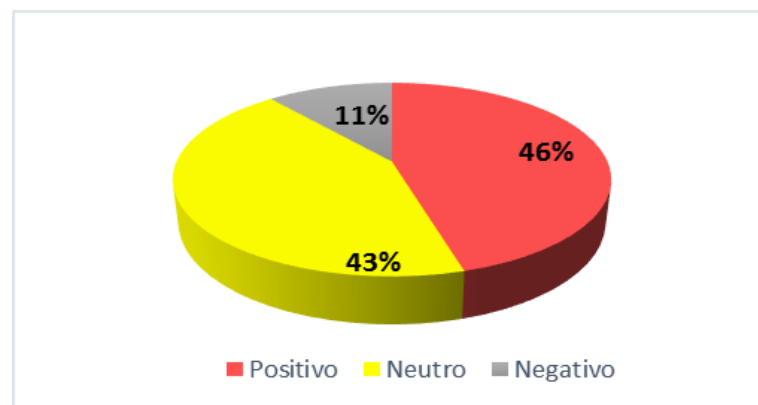
Figura 17: Pregunta 7: ¿Se fomenta el trabajo en equipo?



**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

El 68% de los colaboradores encuestados afirman que se fomenta el trabajo en equipo dentro de la institución, existe un 23% de trabajadores que tienen indecisión frente a esta pregunta y el 9% restante, afirma que no se promueve el trabajo en equipo, por lo tanto, este grupo demuestra que no existe apoyo y cooperación grupal en la realización de tareas

Figura 18: Pregunta 8: ¿Se promueve la comunicación con todo el personal?



**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

Con respecto a la pregunta 18, se determinó que existe un 46% de colaboradores que muestra una percepción positiva, afirmando que existe comunicación entre todo el grupo, el 43% muestra dudas y se mantiene imparcial, y finalmente, el 11% estante afirma que no se promueve la comunicación entre todo el personal. Esta pregunta muestra una debilidad en la institución, la misma que debe ser trabajada.

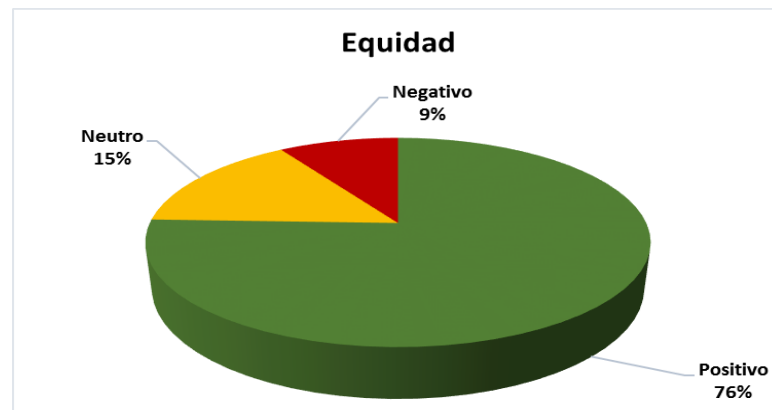
## **Equidad**

Tabla 11: Dimensión: Equidad

<b>Equidad</b>				
<b>Preguntas</b>	<b>Positivo</b>	<b>Neutro</b>	<b>Negativo</b>	<b>Total</b>
9) ¿Considera que existe un trato equitativo para todos?	60,0%	27,8%	12,2%	100%
10) ¿Se siente respaldado por su jefe/a al realizar su trabajo?	85,6%	8,9%	5,6%	100%
11) ¿Existe equidad de género en la institución?	86,7%	10,0%	3,3%	100%
12) ¿Han existido actos discriminatorios en la institución?	70,0%	14,4%	15,6%	100%
<b>Total</b>	<b>76%</b>	<b>15%</b>	<b>9%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

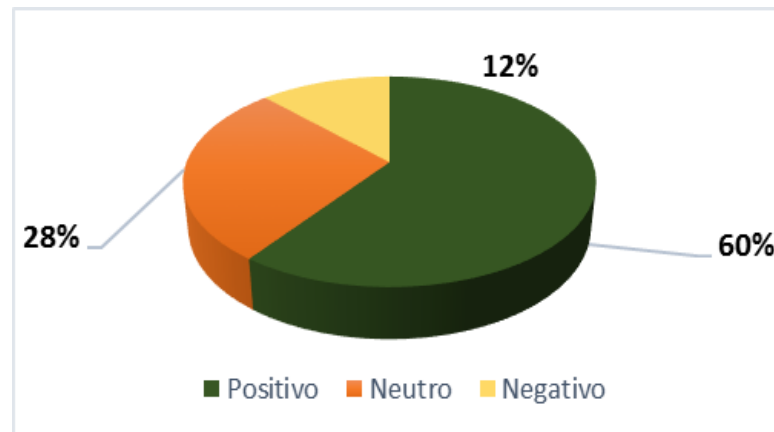
Figura 19: Resultado general de dimensión: Equidad



**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

Con respecto al parámetro equidad, en términos generales, se obtuvo un 76% de respuestas y percepciones positivas, el 15% de los encuestados se encuentran en una situación imparcial o neutral y el 9% restante, mostró una respuesta negativa, así mismo, es necesario recalcar que existe un buen trato para todos los trabajadores, ya que la pregunta 11 muestra una fortaleza sobre la equidad de género en la institución, dando como resultado un 87% de respuestas con percepciones positivas.

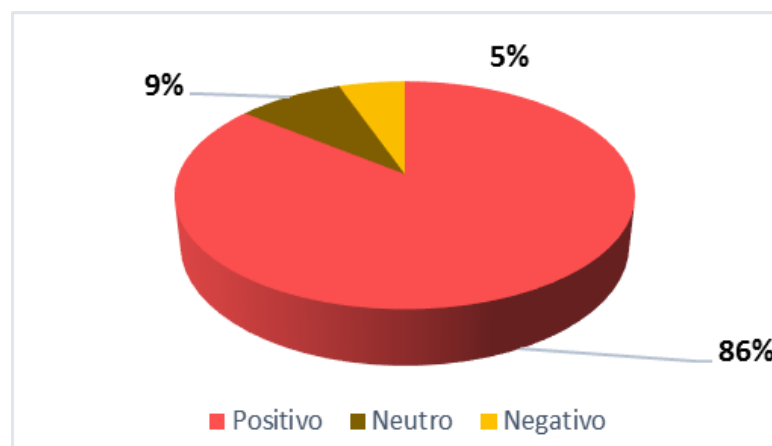
Figura 20: Pregunta 9: ¿Considera que existe un trato equitativo para todos?



**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

Referente a la pregunta 20, un 60% de los encuestados afirman que el trato dentro del colegio es equitativo para todos, el 28% se mantiene imparcial y con dudas y el 12% restante, percibe que el trato no es igualitario para todos los colaboradores, mostrando una percepción negativa en esta pregunta.

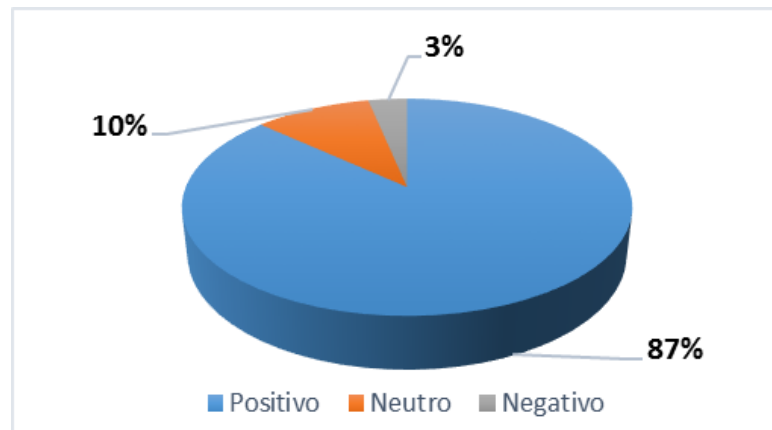
Figura 21: Pregunta 10: ¿Se siente respaldado por su jefe/a al realizar su trabajo?



**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

El 86% de los colaboradores aseveran sentirse respaldados por su jefe al realizar su trabajo, el 9% se muestra imparcial y existe un 5% que demuestra una percepción negativa, asegurando no sentirse respaldados por su jefe.

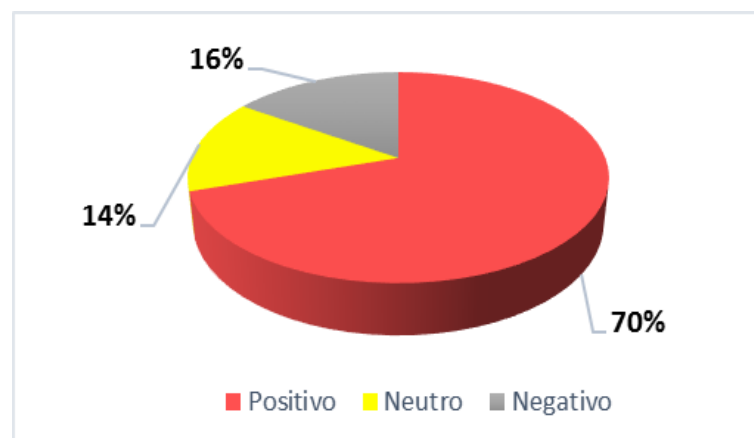
Figura 22: Pregunta 11: ¿Existe equidad de género en la institución?



**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

La pregunta 11 muestra una fortaleza dentro de la dimensión equidad, mostrando resultados donde el 87% de los encuestados tienen percepción positiva sobre la equidad de género dentro de la institución, el 10% mantiene dudas y el 3.3% tiene una percepción negativa.

Figura 23: Pregunta 12: ¿Han existido actos discriminatorios en la institución?



**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

Con respecto a la pregunta 12, el 70% de los colaboradores afirman que nunca han existido actos discriminatorios dentro de la institución, un 14% se mantiene imparcial frente a esta pregunta y el 16% afirman que si han percibido actos discriminatorios en el colegio.

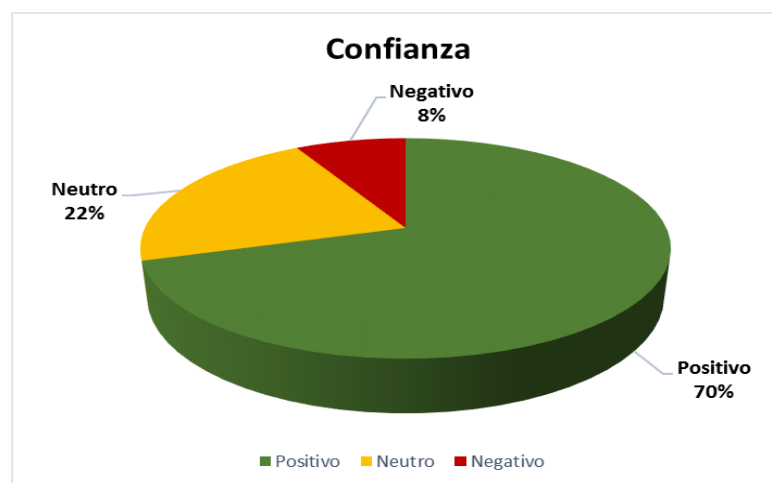
### Confianza

Tabla 12: Dimensión: Confianza

Confianza				
Preguntas	Positivo	Neutro	Negativo	Total
13) ¿Existe relación de confianza entre compañeros?	54,4%	35,6%	10,0%	100%
14) ¿Existe una buena comunicación entre compañeros?	56,7%	30,0%	13,3%	100%
15) ¿Su jefe es accesible?	88,9%	5,6%	5,6%	100%
16) ¿Siente confianza al realizar preguntas?	81,1%	15,6%	3,3%	100%
Total	70%	22%	8%	100%

**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

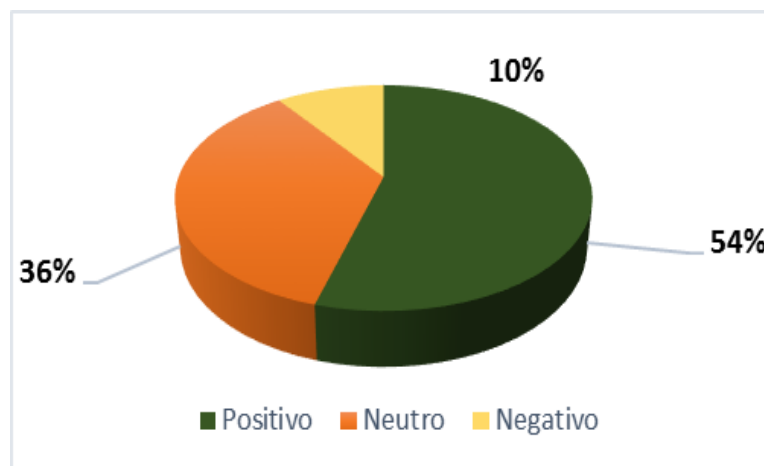
Figura 24: Resultado general de dimensión: confianza



**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

Con respecto a la dimensión confianza, en términos generales se tuvo que el 70% de los encuestados afirman que existe un clima de confianza entre compañeros, el 22% se encuentran neutrales ante estas preguntas y el 8% restante tiene una percepción negativa, las fortalezas de esta dimensión se refieren a la accesibilidad y confianza de exponer dudas frente a todos, así mismo, la comunicación vuelve a ser una debilidad para el colegio.

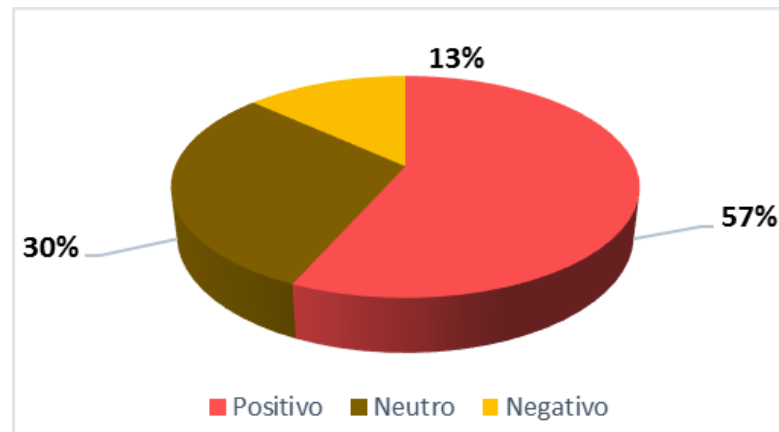
Figura 25: Pregunta 13: ¿Existe relación de confianza entre compañeros?



**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

Un 54% afirma que siempre se muestra una relación de confianza entre compañeros, el 36% presenta dudas frente a esta pregunta, mientras que el 10% no muestra una relación de confianza con el resto de trabajadores.

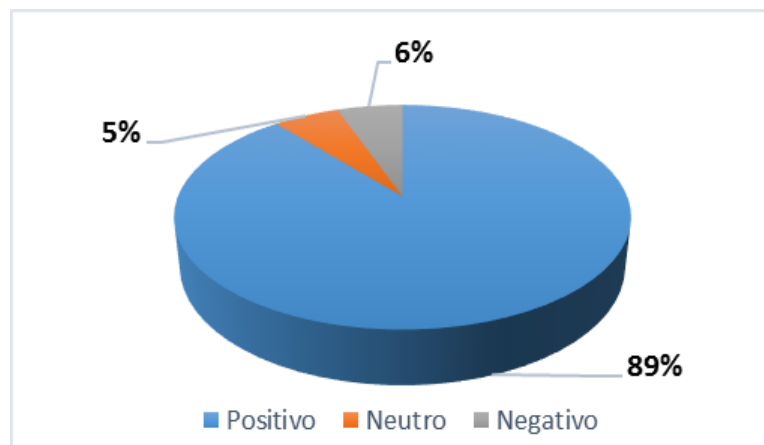
Figura 26: Pregunta 14: ¿Existe una buena comunicación entre compañeros?



**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

Un 57% de los encuestados afirma que existe una buena comunicación entre compañeros, el 30% muestra dudas, por lo que se mantiene en una posición imparcial y el 13% muestra una percepción negativa con respecto a una buena comunicación entre compañeros.

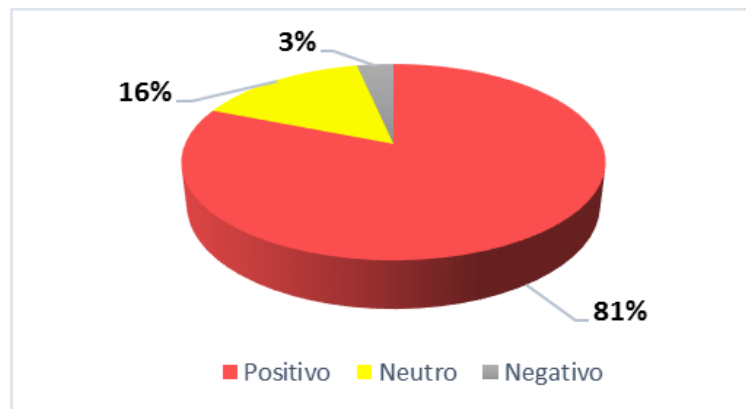
Figura 27: Pregunta 15: ¿Su jefe es accesible?



**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

Una de las fortalezas que muestra la institución es la accesibilidad que tienen los jefes con sus empleados, ya que el 89% presenta una percepción positiva, el 5% se muestra neutral y un 6% muestra una apreciación negativa.

Figura 28: Pregunta 16: ¿Siente confianza al realizar preguntas?



**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

Un 81% de los empleados afirman sentir confianza al realizar preguntas, el 16% se muestra imparcial e indeciso y el 3% afirma no tener confianza de realizar preguntas en casos de dudas.

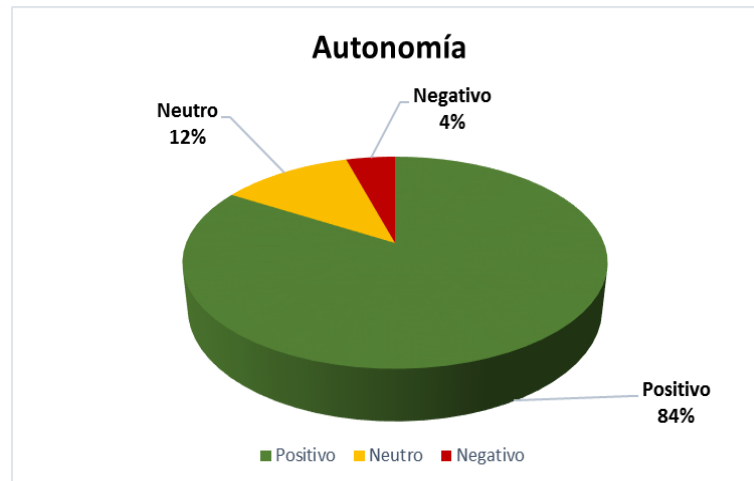
### Autonomía

Tabla 13: Dimensión: Autonomía

Preguntas	Autonomía			Total
	Positivo	Neutro	Negativo	
17) ¿Tiene libertad al desempeñar sus funciones?	88,9%	7,8%	3,3%	100%
18) ¿Utiliza su iniciativa al ejecutar su trabajo?	96,7%	3,3%	0,0%	100%
19) ¿Posee libertad para expresar sus ideas, sentimientos o malestares?	81,1%	16,7%	2,2%	100%
20) ¿Sus ideas son tomadas en cuenta para la toma de decisiones?	67,8%	20,0%	12,2%	100%
Total	84%	12%	4%	100%

**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

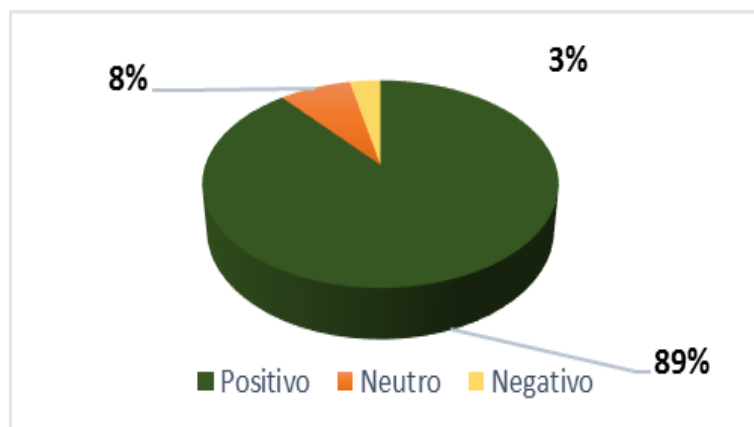
Figura 29: Resultado general de dimensión: Autonomía



**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

En términos generales, la dimensión autonomía representa una fortaleza para la institución, el 84% de los trabajadores afirman una percepción positiva sobre libertad de desempeño, lo que demuestra que el personal es autosuficiente y tiene la capacidad de resolver con éxito sus labores, así mismo, el 12% se encuentran imparciales y el 4% muestra una opinión negativa.

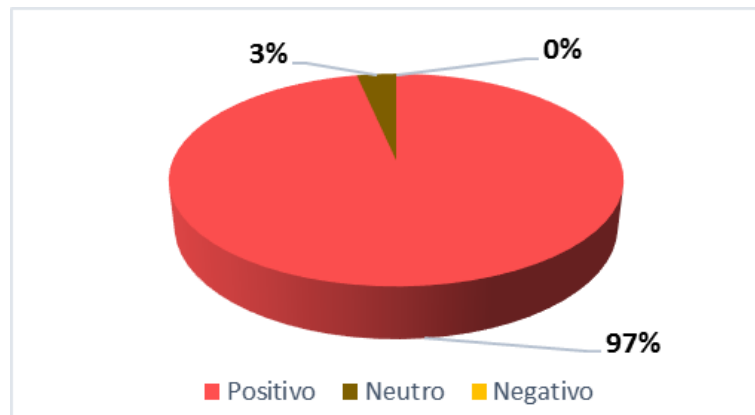
Figura 30: Pregunta 17: ¿Siente confianza al realizar preguntas?



**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

El 89% de los trabajadores afirman tener libertad al desempeñar sus funciones dentro de la institución, existe un 8% que se muestra imparcial y el 3% asevera que no posee libertad de desempeño.

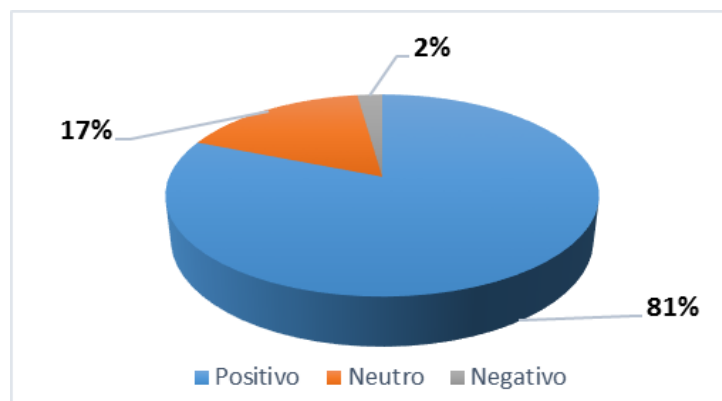
Figura 31: Pregunta 18: ¿Utiliza su iniciativa al ejecutar su trabajo?



**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

La pregunta 18 hace referencia a la iniciativa de los empleados al realizar su trabajo, ésta pregunta representa una fortaleza dentro del colegio ya que el 97% afirma una percepción positiva, por otro lado, existe un 3% de trabajadores que se mantienen imparciales y no existen percepciones negativas.

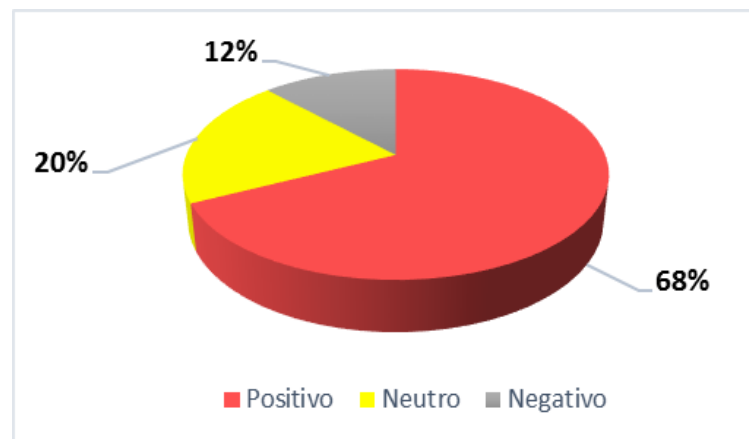
Figura 32: Pregunta 19: ¿Posee libertad para expresar sus ideas, sentimientos o malestares?



**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

El 81% del personal encuestado asegura poseer libertad para expresar sus ideas, sentimientos o malestares, existe un 17% que muestra imparcialidad y un 2% de los empleados indican que pocas veces o nunca tienen libertad para expresarse.

Figura 33: Pregunta 20: ¿Sus ideas son tomadas en cuenta para la toma de decisiones?



**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

Los resultados de esta pregunta muestran que el 68% de los encuestados afirman que sus ideas son tomadas en cuenta para la toma de decisiones de la institución, existe un 20% de empleados que sienten imparcialidad y el 12% manifiestan que pocas veces o nunca se toman en cuenta sus ideas.

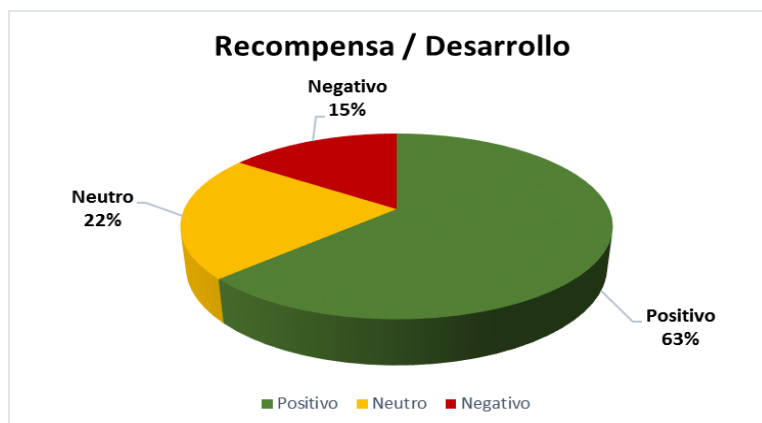
## Recompensa/Desarrollo

Tabla 14: Dimensión: Recompensa/Desarrollo

Recompensa / Desarrollo				
Preguntas	Positivo	Neutro	Negativo	Total
21) ¿Considera que la institución da mas beneficios que otras instituciones?	70,0%	20,0%	10,0%	100%
22) ¿El Colegio realiza frecuentemente eventos especiales?	41,1%	35,6%	23,3%	100%
23) ¿Considera que sus aptitudes y capacidades son aprovechadas?	82,2%	13,3%	4,4%	100%
24) ¿Existe la oportunidad de capacitaciones?	58,9%	17,8%	23,3%	100%
Total	63%	22%	15%	100%

**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

Figura 34: Resultado general de dimensión: Recompensa/desarrollo

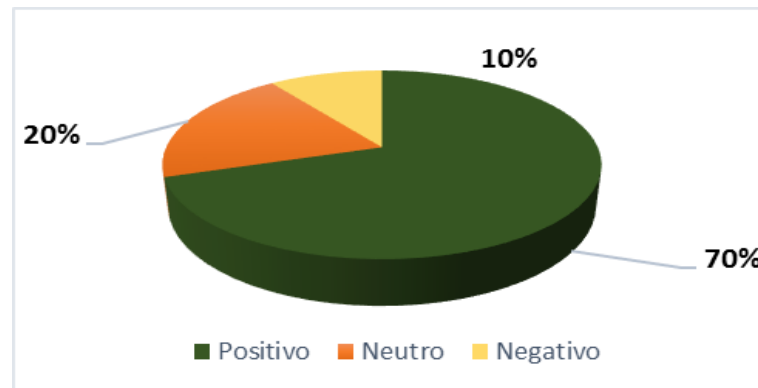


**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

Con respecto a la dimensión recompensa/desarrollo, en términos generales se observa un 63% de trabajadores con una percepción positiva, el 22% se muestran imparciales o indecisos y el 15% muestra una percepción negativa, la pregunta 23 muestra una fortaleza dentro de este parámetro ya que el 82% de los encuestados consideran que sus aptitudes y capacidades son aprovechadas, así mismo, el 23% tiene una percepción negativa con respecto a la oportunidad de capacitaciones y la realización frecuente de eventos.

Frente a esta dimensión no se observa un alto grado de conformidad, lo que nos lleva a concluir que es un parámetro donde se pueden establecer mejoras y actividades para cambiar la actitud de todos los trabajadores.

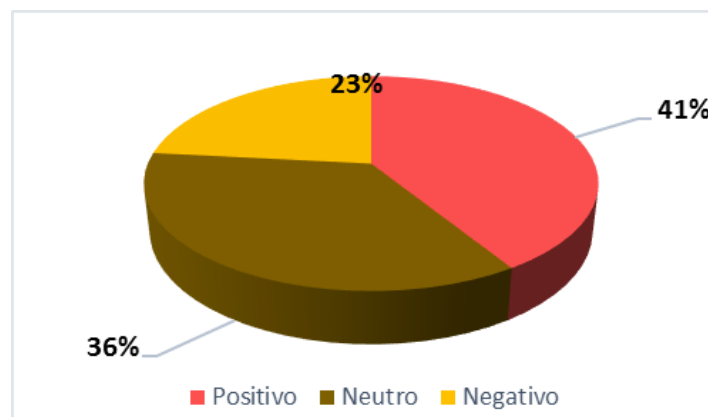
Figura 35: Pregunta 21: ¿Considera que la institución da más beneficios que otras instituciones?



**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

Con respecto a esta pregunta, el 70% de los trabajadores encuestados, afirma que la Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê brinda más beneficios que otras instituciones, un 20% opina que algunas veces ocurre esto, mientras que, el 10% restante mantiene una opinión negativa.

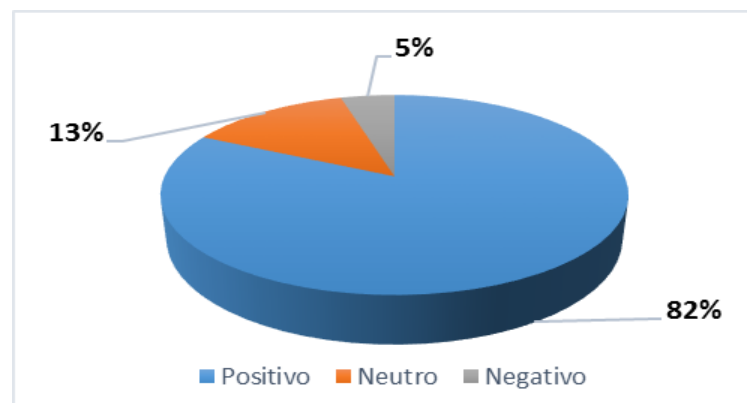
Figura 36: Pregunta 22: ¿El Colegio realiza frecuentemente eventos especiales?



**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

Un 41% afirma que el colegio realiza frecuentemente eventos especiales, los mismos que generan un ambiente positivo para los empleados, existe un 36% que tiene una percepción neutral frente a ésta pregunta y el 23% restante afirma q pocas veces o nunca se realizan este tipo de eventos dentro de la institución.

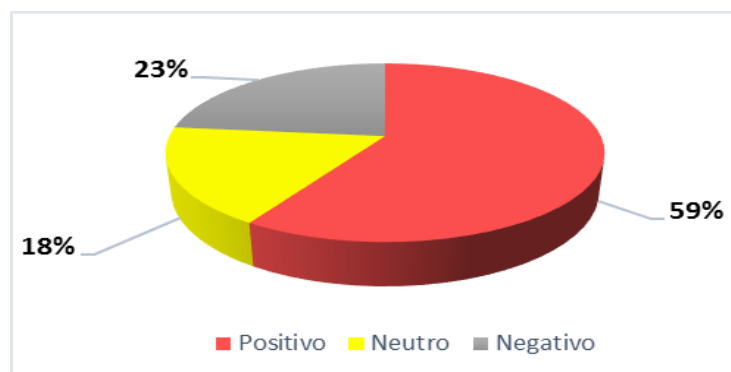
Figura 37: Pregunta 23: ¿Considera que sus aptitudes y capacidades son aprovechadas?



**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

Existe un 82% de empleados que consideran que siempre se aprovechan sus aptitudes y capacidades en horas de trabajo, un 13% siente indecisión frente a esta pregunta y existe un 5% que siente que pocas veces o nunca se aprovechan sus aptitudes en el trabajo.

Figura 38: Pregunta 24: ¿Existe la oportunidad de capacitaciones?



**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

Los resultados de la pregunta 24 nos indican que existe un 59% de los trabajadores que afirman que la institución brinda oportunidad de capacitaciones, un 18% siente indecisión frente a esta pregunta y el 23% muestra una percepción negativa sobre oportunidades de capacitaciones.

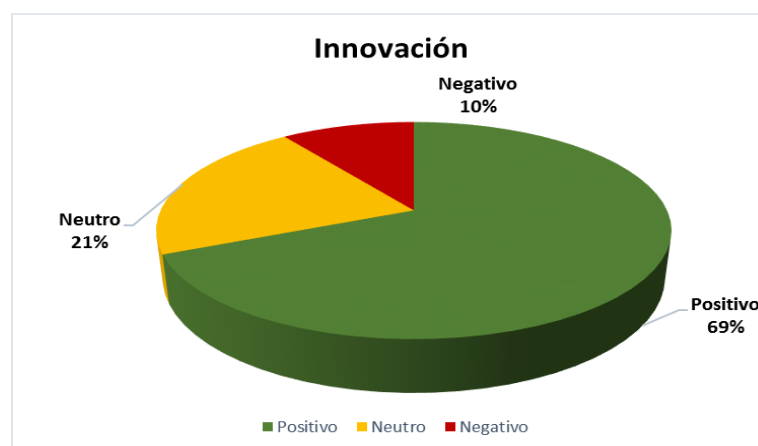
### **Innovación**

Tabla 15: Dimensión: Innovación

Innovación				
Preguntas	Positivo	Neutro	Negativo	Total
25) ¿Se promueve la creatividad e innovación dentro de la Institución?	70,0%	21,1%	8,9%	100%
26) ¿Aporta usted con nuevas ideas?	78,9%	16,7%	4,4%	100%
27) ¿Se le permite realizar cambios a procedimientos en marcha?	56,7%	27,8%	15,6%	100%
28) ¿Siente motivación por parte de sus directivos al desarrollar ideas?	68,9%	20,0%	11,1%	100%
Total	69%	21%	10%	100%

**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

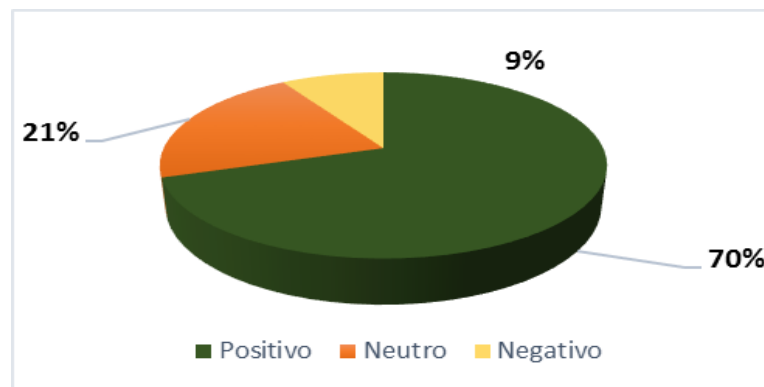
Figura 39: Resultado general de dimensión: Innovación



**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

De acuerdo a la dimensión innovación, las gráficas muestran una percepción positiva del 69% de los encuestados, el 21% se mantuvo en una posición neutral y el 10% mostró una opinión negativa. Así mismo el 11% de los trabajadores no sienten ningún tipo de motivación por parte de sus directivos al momento de desarrollar ideas, el 16% dice que no se le permite realizar ningún tipo de cambio dentro de un procedimiento en marcha, por otro lado, el 78.9% de los empleados aportan con ideas nuevas para la institución, es importante recalcar la importancia de la cooperación de los trabajadores así como el aporte de ideas nuevas que influyan en el desarrollo educativo, ya que éste se verán reflejado en la calidad de la educación que muestre el colegio.

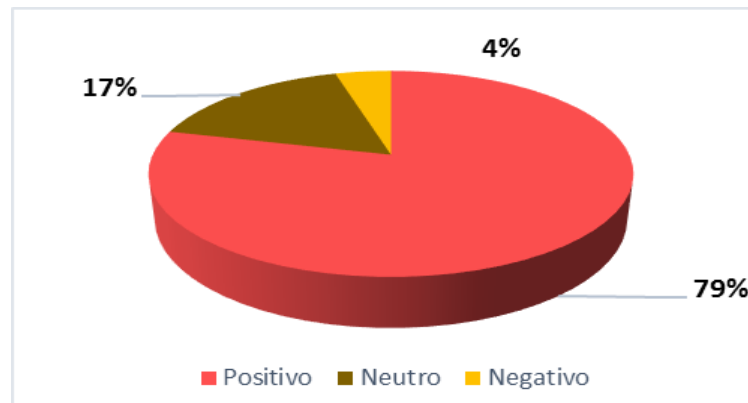
Figura 40: Pregunta 25: ¿Se promueve la creatividad e innovación dentro de la Institución?



**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

Los resultados de esta pregunta muestran que el 70% de los empleados tienen una percepción positiva sobre la creatividad e innovación dentro de la institución, así mismo, el 21% dicen que algunas veces se promueve la innovación y existe un 9% de trabajadores que no sienten que se promueva ningún tipo de innovación en el colegio.

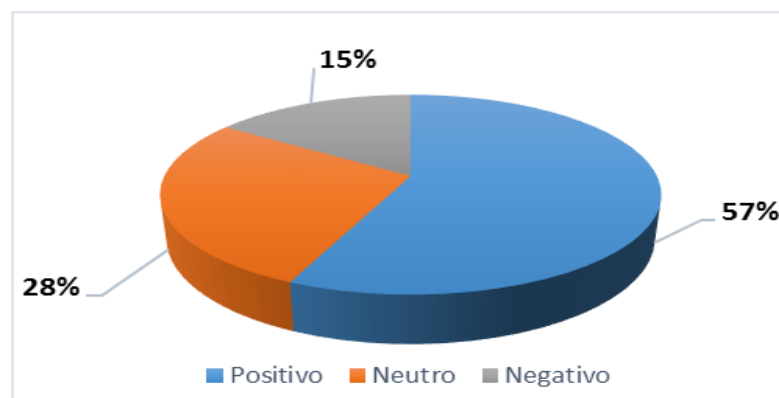
Figura 41: Pregunta 25: ¿Aporta usted con nuevas ideas?



**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

Existe un 79% de colaboradores que aseguran aportar con nuevas ideas en beneficio de la institución, el 17% se muestra imparcial y el 4% restante mantiene una percepción negativa sobre el aporte que brindan sus ideas al colegio.

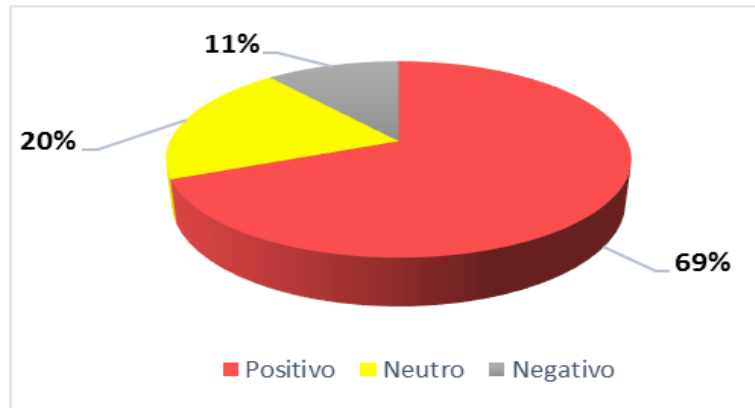
Figura 42: Pregunta 27: ¿Se le permite realizar cambios a procedimientos en marcha?



**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

Con respecto a la realización de cambios a procedimientos en marcha, un 57% de los encuestados afirmaron que se les permite realizar cambios, el 28% mostró imparcialidad y un 15% mostró una percepción negativa frente a este cuestionamiento.

Figura 43: Pregunta 28: ¿Siente motivación por parte de sus directivos al desarrollar ideas?



**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

Con respecto a la motivación de los directivos hacia los empleados para el desarrollo de nuevas ideas, un 69% afirmó que siempre siente esta motivación, el 20% muestra inseguridad frente a esta pregunta y existe un 11% que nunca ha sentido dicha motivación.

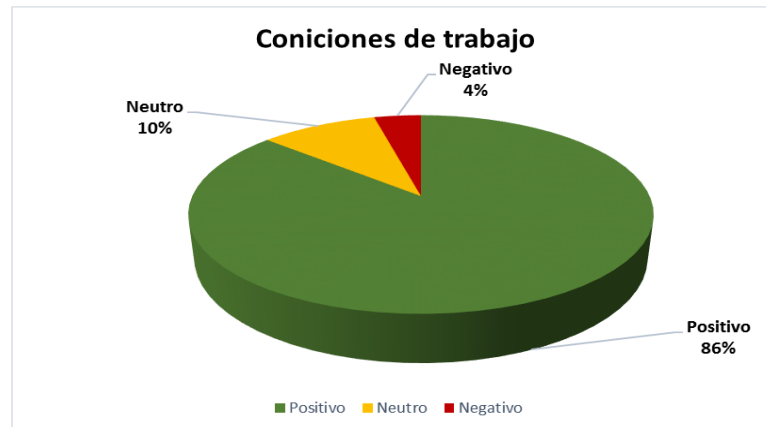
### Condiciones de trabajo

Tabla 16: Dimensión: Condiciones de trabajo

Condiciones de trabajo				
Preguntas	Positivo	Neutro	Negativo	Total
29) ¿Dispone de materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo?	93,3%	4,4%	2,2%	100%
30) ¿Considera adecuado su espacio de trabajo?	77,8%	15,6%	6,7%	100%
31) ¿Existe seguridad dentro de las instalaciones de la Institución?	92,2%	5,6%	2,2%	100%
32) Las condiciones de espacio, ruido, temperatura e iluminación, ¿Le permiten desempeñar su	82,2%	13,3%	4,4%	100%
Total	86%	10%	4%	100%

**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

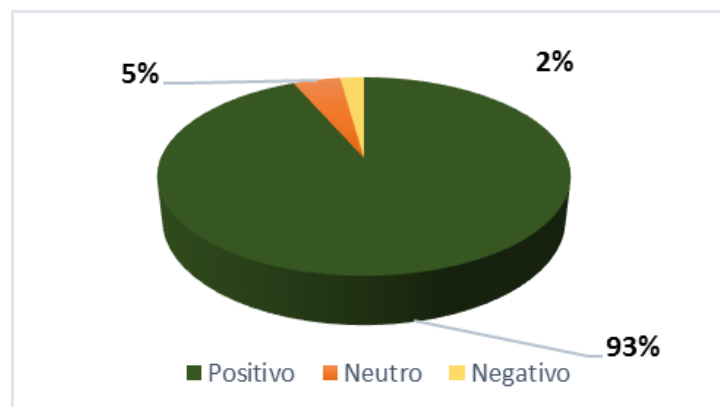
Figura 44: Resultado general de dimensión: Condiciones de trabajo



**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

Los encuestados presentan una opinión positiva frente a la dimensión de condiciones de trabajo, mostrando una percepción positiva del 86%, una posición imparcial del 10% y una negativa del 4%, de esta manera, se resalta como fortalezas a la disponibilidad de materiales para la ejecución de tareas y a la seguridad que brinda la institución para todo su personal. En su mayoría, el personal considera adecuado su espacio de trabajo.

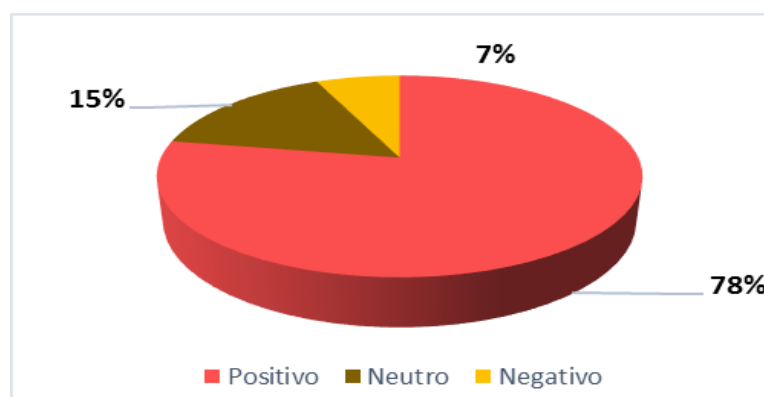
Figura 45: Pregunta 29: ¿Dispone de materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo?



**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

Una de las más grandes fortalezas de la institución se ve reflejada en esta pregunta que se refiere a la disponibilidad de recursos y materiales para trabajar, en la misma que el 93% de los trabajadores afirman tener una percepción positiva, un 5% se mantiene imparcial y solamente un 2% muestra una percepción negativa.

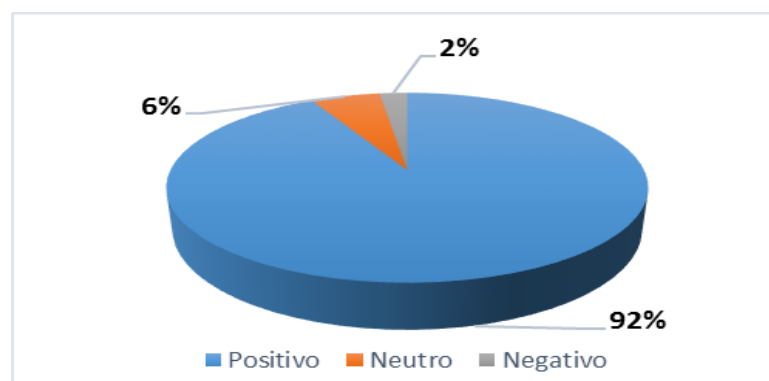
Figura 46: Pregunta 30: ¿Considera adecuado su espacio de trabajo?



**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

Referente al espacio de trabajo, el 78% siente adecuado su lugar de trabajo, el 15% no tiene una percepción, ni positiva, ni negativa, se mantiene neutral y, por otro lado, el 7% muestra inconformidad sobre su sitio de trabajo.

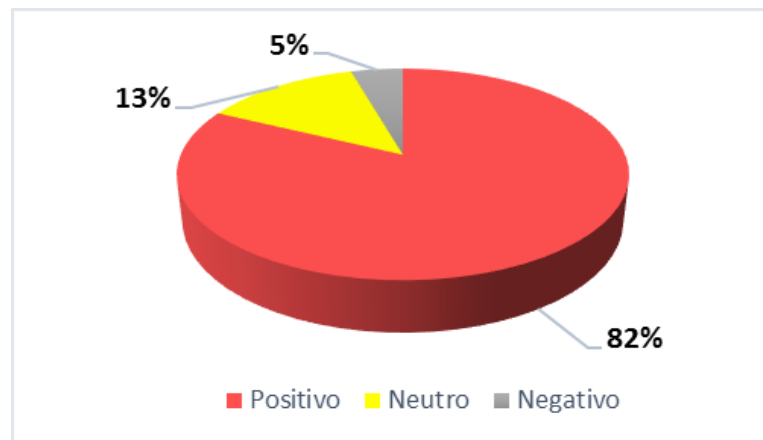
Figura 47: Pregunta 31: ¿Existe seguridad dentro de las instalaciones de la Institución?



**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

La seguridad que brinda la institución a los trabajadores representa una fortaleza para la misma, por ende, el 92% de los empleados encuestados muestran una percepción positiva, el 6% se muestra imparcial y solamente un 2% indica estar inconforme con la seguridad del colegio.

Figura 48: Pregunta 32: ¿Las condiciones de espacio, ruido, temperatura e iluminación, le permiten desempeñar su trabajo con normalidad?



**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

Los resultados de esta pregunta, muestran que el 82% de los trabajadores sienten que las condiciones de trabajo son apropiadas para desempeñar sus labores, el 13% muestra indecisión y el 5% presenta una percepción negativa sobre condiciones de espacio, ruido, temperatura e iluminación.

#### **4. PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL**

El presente capítulo tiene como objetivo la elaboración de propuestas para la mejora del clima laboral de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê. Mediante la elaboración de una encuesta aplicada a los colaboradores de la institución, se tuvo como resultado que el clima laboral se encuentra en un nivel medio alto, en base a este resultado, se elaboró ocho propuestas orientadas a la reducción de brechas en temas de pertenencia, equidad, confianza, apoyo, autonomía, innovación, recompensa y condiciones de trabajo, las mismas que pretenden contribuir al rendimiento laboral e involucrar a todo el personal en la participación de actividades institucionales.

##### **4.1. CAMPAÑA DE SENSIBILIZACIÓN Y REFORZAMIENTO DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES INSTITUCIONALES**

###### Objetivo general:

Fortalecer la cultura institucional por medio de una campaña de sensibilización en la cual se enfatice la misión, visión y valores de la Institución.

###### Objetivos específicos

- Sensibilizar a los colaboradores de la institución sobre la importancia de conocer la misión, visión y valores institucionales.
- Implementar acciones dinámicas que vayan acorde con los valores éticos de la institución.

- Fomentar la creatividad y participación de todos los empleados.

Descripción y proyecto:

Esta campaña busca la socialización de los lineamientos estratégicos de la institución mediante la participación de todos los colaboradores y la delegación de tareas para la elaboración de carteleras y afiches electrónicos que llegarán a la vista de todos los colaboradores.

Tabla 17: Campaña de sensibilización de los lineamientos institucionales

<b>NOMBRE DE LA CAMPAÑA</b>	"Conociendo el Martim Cererê"		
<b>RESPONSABLES</b>	Departamento de Talento Humano junto al departamento de Sistemas e Inspectores		
<b>FRECUENCIA DE CAMPAÑA</b>	Semestralmente		
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	Es fundamental que todos los colaboradores conserven una identidad institucional a través de la realización y participación de campañas de sensibilización de la misión, visión y valores.		
<b>DESCRIPCION DE LA CAMPAÑA</b>	<b>PÚBLICO OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>MEDIO</b>
	Personal administrativo, de servicio y maestros	Recordar y dejar presente la información institucional a todos los trabajadores.	Correo electrónico, Plataforma y Carteleras
	<b>ACTIVIDADES</b>	<p>Establecer responsables para carteleras, plataforma y email.</p> <p>Imprimir documentos llamativos con la misión, visión y valores institucionales y pegarlos en carteleras y lugares céntricos.</p> <p>Elaborar afiches electrónicos y enviar a todos los empleados por medio de la plataforma y correo institucional.</p> <p>Evaluar la campaña realizada con una pequeña encuesta mediante google forms.</p>	
<b>CRONOGRAMA</b>	<b>FECHA INICIAL</b>	<b>FECHA FINAL</b>	
	11 de Sep. de 2017	22 de Sep. de 2017	
	12 de febrero de 2018	23 de febrero de 2018	
<b>PRESUPUESTO</b>	\$70		
<b>MEDICION DEL IMPACTO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>CALCULO DEL INDICADOR</b>	
	Porcentaje de participación	Tabulación de encuesta	

**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

## 4.2. PLAN DE SOLIDARIDAD

### Objetivo general:

Impulsar el apoyo y la cooperación de los colaboradores de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê mediante actividades de acción social.

### Objetivos específicos

- Desarrollar habilidades de trabajo en equipo.
- Crear actividades que involucren la cooperación de todos los colaboradores.
- Promover la solidaridad de los colaboradores de la institución.
- Lograr concientizar en los colaboradores, la importancia del apoyo y compañerismo en un momento emotivo.

### Descripción y proyecto:

Esta propuesta busca la fomentación de la cooperación de los colaboradores, mediante la delegación de tareas, con el fin de brindar una navidad solidaria a una comunidad rural de bajos recursos, realizando grupos de trabajo para establecer las actividades a realizar el día del evento y cumplir los objetivos establecidos. Así mismo, se realizaran donaciones por parte de los estudiantes para la elaboración de canastas navideñas para las familias de la comunidad.

Tabla 18: Proyecto navideño

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	"Trabajando en equipo para brindar una navidad feliz"		
<b>RESPONSABLES</b>	Departamento de Talento Humano, Inspector, docentes a elección		
<b>FRECUENCIA DE CAMPAÑA</b>	Anualmente		
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	Demostrando que los colaboradores de la institución son solidarios, se trata de fomentar el trabajo en equipo, realizando actividades que necesiten el apoyo y la cooperación de todos los integrantes.		
<b>DESCRIPCION DE LA CAMPAÑA</b>	<b>PÚBLICO OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>MEDIO</b>
	Personas de la comunidad	Elección de una comunidad rural de bajos recursos, en la cual, los colaboradores puedan brindar un momento de alegría.	Correo electrónico, comunicados, telefónicamente
	<b>ACTIVIDADES</b>	Autogestión de donaciones voluntarias en la institución. Designación de tareas a grupos de colaboradores. Elección de la comunidad rural. Selección de actividades a realizar el día del programa Evaluación a los colaboradores de los resultados esperados.	
<b>CRONOGRAMA</b>	<b>FECHA INICIAL</b>	<b>FECHA FINAL</b>	
	Viernes 1 de diciembre de 2017	Sábado 16 de diciembre de 2017	
<b>PRESUPUESTO</b>	\$700		
<b>MEDICION DEL IMPACTO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>CALCULO DEL INDICADOR</b>	
	Nivel de satisfacción	Nº de donaciones/ Total de familias de comunidad	

**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

### 4.3. PLAN DE CONFIANZA

#### Objetivo general:

Estimular la confianza entre los colaboradores de la Institución para lograr un trabajo eficaz y mejorar la relación grupal.

#### Objetivos específicos

- Fomentar la confianza del grupo mediante talleres vivenciales
- Promover una relación de amistad entre los colaboradores
- Generar seguridad y confianza en cada uno de los colaboradores y en los demás.
- Fomentar la participación de todos los colaboradores sin importar las actividades que realicen cada uno.

#### Descripción y proyecto:

Esta propuesta busca mejorar la relación de confianza entre colaboradores, mediante un taller vivencial para todos, en el cual, profesionales brinden conocimientos en base a charlas, actividades y juegos que relacionen a todo el grupo y fomenten la amistad entre colaboradores.

Tabla 19: Proyecto de taller vivencial

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	Taller vivencial		
<b>RESPONSABLES</b>	Departamento de Talento Humano		
<b>FRECUENCIA DE CAMPAÑA</b>	Anualmente		
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	La confianza es una necesidad emocional de los trabajadores para poder relacionarse verdaderamente con otros y poder establecer lazos y además trabajar en equipo para alcanzar metas.		
<b>DESCRIPCION DE LA CAMPAÑA</b>	<b>PÚBLICO OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>MEDIO</b>
	Colaboradores de la Institución	Participar en juegos dentro de un taller vivencial, el cual incite a confiar en el resto para lograr los resultados esperados	Transportes y contratación de coaching
	<b>ACTIVIDADES</b>	Identificación de facilitadores para el taller. Selección de actividades. Establecer cotizaciones. Realización de encuesta para conocer resultados y seguimiento respectivo.	
<b>CRONOGRAMA</b>	<b>FECHA INICIAL</b>	<b>FECHA FINAL</b>	
	Viernes 9 de marzo de 2018	Viernes 9 de marzo de 2018	
<b>PRESUPUESTO</b>	\$8600		
<b>MEDICION DEL IMPACTO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>CALCULO DEL INDICADOR</b>	
	Nivel de satisfacción	Mediante encuestas	

**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

#### 4.4. PLANES DE MOTIVACION PARA EL DESARROLLO PERSONAL

##### Objetivo general:

Incentivar a los colaboradores a manifestarse con seguridad y autonomía

##### Objetivos específicos

- Realizar actividades de autonomía con todos los colaboradores de la institución.
- Participar en ejercicios y dinámicas grupales, mostrando libremente sus aptitudes y destrezas.
- Aplicar el concepto de autonomía laboral dentro de la institución.
- Fomentar la participación autónoma de todos los colaboradores de la institución en reglas de convivencia laboral.
- Brindar seguridad y atención a las ideas de todos y cada uno de los colaboradores.
- Fomentar la iniciativa y participación de los trabajadores.

##### Descripción y proyecto:

Esta propuesta busca motivar a los colaboradores a la participación, para esto, se propone dos planes, el primero es una tarde de charlas y actividades que mostrarán la importancia de la opinión y sugerencias de todo el grupo y el segundo plan, busca fomentar la participación y el respeto de todo el grupo, mediante una campaña de

libertad de propuestas, en la cual, se crearan reglas de convivencia, donde están invitados a participar todos los colaboradores de la institución.

Tabla 20: Proyecto de talleres y charlas

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	"Talleres in house"		
<b>RESPONSABLES</b>	Maestros de Cultura Física, Departamento de TTHH		
<b>FRECUENCIA DE CAMPAÑA</b>	Anualmente		
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	El desarrollo de la autonomía en los lugares de trabajo genera seguridad y eleva la autoestima de los colaboradores, haciéndolos sentir partícipes de las actividades a desarrollar.		
<b>DESCRIPCION DE LA CAMPAÑA</b>	<b>PÚBLICO OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>MEDIO</b>
	Colaboradores de la Institución	Realizar juegos y actividades que involucren la libre expresión y participación de todos los colaboradores	Instructores y otros materiales
	<b>ACTIVIDADES</b>	Identificación de facilitadores para el taller. Preparación de temas a desarrollar. Establecer cotizaciones.  Realización de encuesta para conocer resultados y seguimiento respectivo.	
<b>CRONOGRAMA</b>	<b>FECHA INICIAL</b>		<b>FECHA FINAL</b>
	Viernes 13 de abril de 2018		Viernes 13 de abril de 2018
<b>PRESUPUESTO</b>	\$2500		
<b>MEDICION DEL IMPACTO</b>	<b>INDICADOR</b>		<b>CALCULO DEL INDICADOR</b>
	Nivel de satisfacción		Mediante encuestas

**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

Tabla 21: Campaña de libertad de propuestas

<b>NOMBRE DE LA CAMPAÑA</b>	"Libertad de propuestas"		
<b>RESPONSABLES</b>	Departamento de Talento Humano y designación de líderes		
<b>FRECUENCIA DE CAMPAÑA</b>	Anualmente		
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	El desarrollo de la autonomía en los lugares de trabajo genera seguridad y eleva la autoestima de los colaboradores, haciéndolos sentir partícipes de las actividades a desarrollar.		
<b>DESCRIPCION DE LA CAMPAÑA</b>	<b>PÚBLICO OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>MEDIO</b>
	Colaboradores de la Institución	Realizar una campaña sobre "creación de reglas de convivencia" involucrando a todo el personal	Correo electrónico, Plataforma y Carteleras
	<b>ACTIVIDADES</b>	<p>Establecer responsables para elaboración de carteleras, plataforma y email.</p> <p>Realizar una lluvia de ideas sobre reglas de convivencia en la que participen todos los trabajadores.</p> <p>Imprimir documentos llamativos con las reglas establecidas y pegarlos en carteleras, paredes de oficinas y aulas.</p> <p>Elaborar afiches electrónicos y enviar a todos los empleados por medio de la plataforma y correo institucional.</p> <p>Evaluar la campaña realizada con una pequeña encuesta mediante Google Forms.</p>	
<b>CRONOGRAMA</b>	<b>FECHA INICIAL</b>	<b>FECHA FINAL</b>	
	Lunes 9 de abril de 2018	Lunes 16 de abril de 2018	
<b>PRESUPUESTO</b>	\$80		
<b>MEDICION DEL IMPACTO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>CALCULO DEL INDICADOR</b>	
	Porcentaje de participación	Tabulación de encuesta	

**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

#### 4.5. PLAN RECOMPENSAS E INCENTIVOS

##### Objetivo general:

Motivar a los trabajadores por el desempeño sobresaliente de sus labores y tareas a través del reconocimiento de sus logros.

##### Objetivos específicos

- Mejorar el nivel de desempeño de los colaboradores de la institución.
- Generar entusiasmo en la realización de tareas.
- Motivar a los trabajadores a ser más productivos y a cumplir su horario de trabajo de manera satisfactoria.

##### Descripción y Proyecto:

Esta propuesta busca motivar a los colaboradores a realizar sus tareas y cumplir metas de una manera más eficaz, para de esta manera convertirse en el empleado del mes y recibir pequeños incentivos que representan el logro o la meta alcanzada.

Tabla 22: Proyecto de reconocimientos e incentivos

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	"Lleguemos a la meta"		
<b>RESPONSABLES</b>	Departamento de Talento Humano, Inspectores		
<b>FRECUENCIA DE CAMPAÑA</b>	Mensualmente		
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	Los incentivos dan un impulso a los trabajadores para esforzarse en realizar un correcto trabajo y motivarlos a realizar sus actividades diarias.		
<b>DESCRIPCION DE LA CAMPAÑA</b>	<b>PÚBLICO OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>MEDIO</b>
	Colaboradores de la Institución	Fijar metas laborales cada mes y brindar incentivos a todos los colaboradores.	Carteleras, reconocimientos e incentivos
	<b>ACTIVIDADES</b>	Fijar metas para cada mes y elegir "El empleado del mes". Se aplicará en 4 grupos: administrativos, de servicio y maestros de primaria y secundaria. Imprimir fotografías de los 3 empleados del mes y mantenerlas publicadas en las carteleras con decoraciones. Establecer una serie de recompensas: entradas al cine, cupones de comida, almuerzos con la gerencia, tarjetas de descuento, horas libres y reconocimientos públicos. Al finalizar el año se contabilizará los empleados del mes y para los que hayan sido premiados más de tres veces en el año, se obsequiará una tarde de spa gratis.	
<b>CRONOGRAMA</b>	<b>FECHA INICIAL</b>	<b>FECHA FINAL</b>	
	Lunes 2 de octubre de 2017	Viernes 27 de julio de 2018	
<b>PRESUPUESTO</b>	\$1000		
<b>MEDICION DEL IMPACTO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>CALCULO DEL INDICADOR</b>	
	Porcentaje de logros alcanzados	N° personas planificadas/ N° personas que recibieron el estímulo	

**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

#### 4.6. PLAN DE INNOVACIÓN

##### Objetivo general:

Fomentar la creatividad en los alumnos de la institución por medio de proyectos de incubación empresarial.

##### Objetivos específicos

- Desarrollar conocimientos de innovación.
- Impulsar al emprendimiento.
- Fomentar el desarrollo del talento de los estudiantes en proyectos y negocios.
- Aumentar la competitividad de la Institución.
- Proporcionar los pasos y estrategias para la obtención de buenos proyectos.

##### Descripción y proyecto:

Realizar un concurso de ideas dentro de la institución, del cual formen parte todos los estudiantes, cada profesor será responsable de elegir la idea más innovadora y presentarla para su aprobación, los proyectos serán realizados por los estudiantes de tercero de bachillerato con la respectiva cooperación de los maestros y el/la dueño de las ideas ganadoras. El premio a los tres mejores puestos será académico y económico, para de esta manera fomentar la innovación en la institución.

Tabla 23: Proyecto de incubación empresarial

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	Incubación empresarial		
<b>RESPONSABLES</b>	Profesor de emprendimiento, Inspector y maestros.		
<b>FRECUENCIA DE CAMPAÑA</b>	Anualmente		
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	La fomentación de la innovación dentro de las instituciones ayuda al crecimiento intelectual de los estudiantes y de la institución en general, la aportación de ideas de todos los estudiantes es fundamental para el desarrollo de estos proyectos.		
<b>DESCRIPCIÓN DE LA CAMPAÑA</b>	<b>PÚBLICO OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>MEDIO</b>
	Colaboradores de la Institución	Realizar proyectos de emprendimientos nuevos y novedosos con el apoyo de la institución.	Buzón de sugerencias y patio general de la institución
	<b>ACTIVIDADES</b>	Realizar un buzón de sugerencias, en la cual, todos los estudiantes puedan aportar con ideas novedosas. Elección de los proyectos ganadores. Desarrollo del proyecto con el autor de la idea, los estudiantes de tercero de bachillerato y los maestros involucrados. Preparación para exposición de los proyectos con la ayuda de maestros, la exposición se realizará de manera abierta para el público en general. Elección de los 3 proyectos ganadores y recompensas académicas y económicas a los estudiantes que lo desarrollaron.	
<b>CRONOGRAMA</b>	<b>FECHA INICIAL</b>	<b>FECHA FINAL</b>	
	Lunes 15 de enero de 2018	Viernes 8 de junio de 2018	
<b>PRESUPUESTO</b>	\$300		
<b>MEDICIÓN DEL IMPACTO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>CÁLCULO DEL INDICADOR</b>	
	Nº proyectos	Nº participantes en proyecto/Total de alumnos de tercero de bachillerato	

**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

#### 4.7. PLAN DE CONDICIONES DE TRABAJO

##### Objetivo general:

Brindar comodidad equitativa y satisfacción a todos los grupos de trabajo en la institución.

##### Objetivos específicos

- Implementar una sala de reunión y descanso.
- Mejorar la comodidad de los trabajadores.
- Evaluar a profundidad el ambiente físico de la institución.

##### Descripción y proyecto:

El presente proyecto tiene el fin de fomentar la equidad y motivación a los colaboradores, mediante la adecuar un aula que sirva para reuniones y descanso de los grupos de maestros, considerando que son un alto número de colaboradores y todos merecen comodidad.

Tabla 24: Proyecto de sala de descanso y reuniones

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	Todos a gusto en el Martim Cererê		
<b>RESPONSABLES</b>	Tesorería, Jefes y Personal de servicio		
<b>FRECUENCIA DE CAMPAÑA</b>	Anualmente		
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	La comodidad que brinda el espacio físico de trabajo, es clave para el correcto desarrollo de las actividades de los trabajadores, así como generar sitios de descanso y comodidad para los mismos.		
<b>DESCRIPCION DE LA CAMPAÑA</b>	<b>PÚBLICO OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>MEDIO</b>
	Colaboradores de la Institución	Implementar una sala de reunión y descanso para el grupo de maestros de primaria ya que el resto de grupos ya dispone de un lugar propio.	Construcción e implementación de recursos
	<b>ACTIVIDADES</b>	<p>Adecuar un sitio de reunión y descanso para el grupo de maestros de primaria.</p> <p>Designar el sitio con los materiales y recursos necesarios de comodidad</p> <p>Realizar una encuesta para conocer la satisfacción del proyecto y además realizar otra encuesta con preguntas abiertas para conocer a profundidad las necesidades específicas de los colaboradores.</p> <p>Presentar resultados a gerencia para análisis.</p> <p>Realizar seguimientos.</p>	
<b>CRONOGRAMA</b>	<b>FECHA INICIAL</b>	<b>FECHA FINAL</b>	
	Lunes 20 de noviembre de 2017	Lunes 26 de marzo de 2018	
<b>PRESUPUESTO</b>	\$3000		
<b>MEDICION DEL IMPACTO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>CALCULO DEL INDICADOR</b>	
	Nivel de satisfacción	Resultados de encuesta	

**Fuente:** Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. CONCLUSIONES

- El clima laboral dentro de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê es considerado como una variable muy importante de desempeño, es por eso que las autoridades se han interesado por su análisis y se encuentran abiertos a recibir propuestas de mejora en beneficio de la institución y de sus colaboradores.
- En términos generales, el resultado del diagnóstico del clima laboral de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê se encuentra en un nivel medio alto, los resultados que mostraron las encuestas presentan percepciones positivas desde un 63% y percepciones negativas con un máximo del 15%, lo que demuestra que la mayor parte de colaboradores se sienten a gusto desempeñando sus funciones dentro de la institución.
- La institución presenta una serie de fortalezas, éstas hacen referencia al grado de identificación que tienen los colaboradores con respecto a la institución, lo que generó buenos resultados tanto en autonomía como en condiciones de trabajo, los empleados sienten libertad de expresarse y de desempeñar sus funciones, así mismo, la institución presenta muy buenas condiciones de trabajo, brindando a sus colaboradores: comodidad, seguridad y los recursos necesarios.

- En términos específicos, se identificaron dos debilidades dentro de las dimensiones de recompensa/desarrollo e innovación, la primera es la falta motivación al momento de crear o desarrollar nuevas ideas y la segunda se refiere a la falta de realización de diversas actividades extracurriculares y capacitaciones.
- Otra debilidad detectada es la falta de comunicación, la confianza entre colaboradores y un trato equitativo para todos, lo que se ve reflejado en la falta de trabajo en equipo.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- En base a los resultados obtenidos mediante las encuestas realizadas a los colaboradores de la institución y conociendo la situación actual del colegio, se recomienda dar un mayor uso a las herramientas de comunicación que hoy en día están a disposición y alcance de todos, realizando chats grupales que involucren la presencia de todos los colaboradores, para de esta manera mantener informados de los eventos, decisiones a toma y por qué no para fomentar la amistad del grupo.
- Se recomienda a los jefes y autoridades de la institución, involucrarse en las actividades y talleres propuestos, para de esta manera fomentar la relación de confianza entre todos, eliminando cualquier tipo de trato preferencial.

- Así mismo, se recomienda a los jefes, mantener la percepción de sus colaboradores en base al trato amable y respaldo que brindan en la ejecución de tareas.
- Finalmente se recomienda al departamento de talento humano, realizar un constante seguimiento de las actividades a realizar para analizar los resultados y si es necesario, realizar reforzamientos; además se recomienda realizar encuestas constantemente para conocer las percepciones de los colaboradores sin olvidar que para brindar una educación de excelencia es necesario mantener un capital humano motivado.

## BIBLIOGRAFIA


- Atalaya, M. C. (1999). SATISFACCIÓN LABORAL Y PRODUCTIVIDAD. *Revista de Psicología*, 6-46.
- Blequett, M. (07 de Mayo de 2012). *Gestiopolis*. Obtenido de Comportamiento organizacional. Definiciones y variables: <http://www.gestiopolis.com/comportamiento-organizacional-definiciones-y-variables/>
- Bravo, M. (1996). *Satisfacción Laboral, Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. I: La actividad laboral en su Contexto*. Madrid: Plaza & Janes Editores S.A.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definicion, diagnóstico y consecuencias*. Francia: Trillas. Obtenido de Diagnostico del clima organizacional del departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato: [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion\\_clima\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html)
- Caballero Rodríguez, K. (2002). *Universidad de Granada*. Obtenido de <https://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>
- Cevallos Riofrío, J. (2012). *Diagnóstico de clima organizacional y diseño de un plan de interventoría en la empresa Carlisnacks cia. Ltda*. Quito, Ecuador.
- Chiavenato. (2009). *Comportamiento Organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- COPEME. (Marzo de 2009). Medicion del Clima Laboral para IMF'S. Obtenido de [http://sptf.info/images/medicion\\_del\\_clima\\_laboral.pdf](http://sptf.info/images/medicion_del_clima_laboral.pdf)
- Cruz, G. (8 de Junio de 2012). *GestioPolis*. Obtenido de Organigramas. Definiciones y herramientas.: <http://www.gestiopolis.com/organigramas-definiciones-y-herramientas/>
- Cuestas Santos, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y Conocimiento*. Bogotá: ECOE.
- Davis, k., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Fernández, C. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. Trillas, México.
- Ferrel, O., & Geoffrey, H. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. McGraw Hill.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. McGraw Hill.
- Franco, C. (20 de Octubre de 2010). *TENDENCIAS ESTRATÉGICAS*. Obtenido de La cultura organizacional es clave para el éxito de una empresa: [http://www.tendencias21.net/La-cultura-organizacional-es-clave-para-el-exito-de-una-empresa\\_a4976.html](http://www.tendencias21.net/La-cultura-organizacional-es-clave-para-el-exito-de-una-empresa_a4976.html)

- Furnham, A. (2001). *El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Universidad Iberoamericana.
- García, M., & Ibarra, L. A. (2012). *Eumed.net Enciclopedia Virtual*. Obtenido de DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/index.htm>
- Giralso, L. (17 de Marzo de 2014). *Prezi*. Obtenido de Teoria de la Equidad: <https://prezi.com/xj2fsjnre47i/teoria-de-la-equidad/>
- Herskovits, M. (1952). *El hombre y sus obras. Fondo de Cultura Económica*. México: Edición 1995.
- Jiménez, W. (14 de Junio de 2011). *Gestiopolis*. Obtenido de 9 factores que repercuten en el clima organizacional y los objetivos empresariales: <http://www.gestiopolis.com/9-factores-clima-organizacional-objetivos-empresariales/>
- Leonor, J. J. (26 de Marzo de 2014). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de La Motivación Humana y su incidencia en la organización: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/03/26/la-motivacion-humana-y-su-incidencia-en-la-organizacion/>
- Litwin, G. H. (1976). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- Llauradó, O. (12 de diciembre de 2014). *Netquest*. Obtenido de La escala de Likert: qué es y cómo utilizarla: <http://www.netquest.com/blog/es/la-escala-de-likert-que-es-y-como-utilizarla/>
- López, C. (11 de Julio de 2001). *Gestiopolis*. Obtenido de La jerarquía de necesidades de Maslow: <http://www.gestiopolis.com/jerarquia-necesidades-maslow/>
- LosRecursosHumanos.com. (1 de Noviembre de 2010). Obtenido de Motivación Humana: <http://www.losrecursoshumanos.com/la-motivacion-humana/>
- Méndez, L., & Mendoza, M. (7 de Abril de 2013). *SlideShare*. Obtenido de UPAEP: <http://es.slideshare.net/gmbedolla/teorias-motivacionales-18481307>
- Navarro, M. (2012). La importancia de la cultura organizacional en las empresas. *Negocios & Management. Tu revista empresarial...*
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Paz, C. (01 de 10 de 2007). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/definicion-y-escuelas-de-clima-organizacional/>
- Plan Estrategico de la Unidad Educativa Particular Bilingue Martim Cerere. (2014). *Martim Cerere*. Obtenido de Documentos Institucionales: <http://www.martimcerere.edu.ec/index.php/documentos-institucionales>
- Quispe, L. (28 de Mayo de 2012). *Scribd*. Obtenido de Características del Clima Organizacional: <https://es.scribd.com/doc/95073629/Caracteristicas-del-Clima-Organizacional>

- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México : Pearson .
- Rodríguez, D. (1998). *Diagnóstico Organizacional*. Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega.
- Santibáñez, P. (6 de Junio de 2015). *Entrepreneur*. Obtenido de 10 ideas para crear un gran ambiente laboral: <https://www.entrepreneur.com/article/268416>
- Sesento, L. (11 de Septiembre de 2008). *eumed.net*. Obtenido de MODELO SISTÉMICO BASADO EN COMPETENCIAS PARA INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS: [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/trabajo\\_de\\_campo.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/trabajo_de_campo.html)
- Vargas, J. (2007). *eumed.net*. Obtenido de La culturocracia organizacional en México: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/301/index.htm>
- Velasco, E., Bautista, H., & Sánchez, F. (17 de 11 de 2012). *Eumed.net*. Obtenido de Enciclopedia Virtual: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/992/index.htm>
- Vianney. (Septiembre de 2009). *Blogger.com*. Obtenido de <http://vianneybg.blogspot.com/>
- Zornoza, L. (16 de Marzo de 2004). *Gestiopolis*. Obtenido de Motivación Laboral: <http://www.gestiopolis.com/motivacion-laboral/>

## ANEXOS

### ENCUESTA APLICADA EN LA INSTITUCIÓN.

<b>ENCUESTA DE CLIMA LABORAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR BILINGÜE MARTIM CERERÊ</b>					
<p>Considerando que su trabajo y experiencia como empleado dentro de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cererê es muy valiosa e importante, le solicitamos que dedique unos minutos de su tiempo a esta encuesta procurando responder todas las preguntas. Le recordamos que la información proporcionada es confidencial y será de gran utilidad para mejorar el clima laboral dentro de la Institución</p>					
<b>SEXO:</b> <span style="margin-left: 150px;">F</span> <span style="margin-left: 150px;">M</span>					
<b>CARGO:</b> <span style="margin-left: 150px;">SECCION:</span>					
<b>TIEMPO DENTRO DE LA INSTITUCION:</b>					
Indicaciones: La siguiente encuesta ha sido elaborada mediante la escala de likert y contiene treinta y dos preguntas, las mismas que tienen cinco opciones de respuesta: 5 = Siempre, 4 = Casi siempre, 3 = Algunas veces, 2 = Pocas veces y 1 = Nunca, no olvide seleccionar sus respuestas con mucha sinceridad y solamente una por pregunta.					
<b>IDENTIFICACIÓN/PERTENENCIA</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
1	¿Siente orgullo de pertenecer a la Institución?				
2	¿Se siente orgulloso del trabajo que desempeña?				
3	¿Considera que las actividades que realiza son de calidad?				
4	¿Conoce cuál es la misión y visión institucional?				
<b>APOYO/COOPERACIÓN</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
5	¿Cuándo ingresó a la institucion se sintió bienvenido/a?				
6	¿Sus jefes y compañeros son amables con usted?				
7	¿Se fomenta el trabajo en equipo dentro de la institución?				
8	¿Se promueve la comunicación con todo el personal?				
<b>EQUIDAD</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
9	¿Considera que existe un trato equitativo para todos?				
10	¿Se siente respaldado por su jefe/a al realizar su trabajo?				
11	¿Existe equidad de género dentro de la institución?				
12	¿Han existido actos discriminatorios en la institución?				
<b>CONFIANZA</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
13	¿Existe relación de confianza entre compañeros?				
14	¿Existe una buena comunicación entre compañeros?				
15	¿Su jefe es accesible?				
16	¿Siente confianza al realizar preguntas?				
<b>AUTONOMÍA</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
17	¿Tiene libertad al desempeñar sus funciones?				
18	¿Utiliza su iniciativa al ejecutar su trabajo?				
19	¿Posee libertad para expresar sus ideas, sentimientos o malestares?				
20	¿Sus ideas son tomadas en cuenta para la toma de decisiones?				

RECOMPENSA/DESARROLLO		5	4	3	2	1
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
24	¿Considera que la institución da mas beneficios que otras instituciones?					
25	¿El Colegio realiza frecuentemente eventos especiales?					
26	¿Considera que sus aptitudes y capacidades son aprovechadas?					
27	¿Existe la oportunidad de capacitaciones?					

INNOVACIÓN		5	4	3	2	1
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
28	¿Se promueve la creatividad e innovacion dentro de la Institución?					
29	¿Aporta con nuevas ideas?					
30	¿Se le permite realizar cambios en procedimientos en marcha?					
31	¿Siente motivación por parte de sus directivos al desarrollar ideas?					

CONDICIONES DE TRABAJO		5	4	3	2	1
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
32	¿Dispone de materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo?					
33	¿Considera adecuado su espacio de trabajo?					
34	¿Existe seguridad dentro de las instalaciones de la Institución?					
35	Las condiciones de espacio, ruido, temperatura e iluminación, le permiten desempeñar su trabajo con normalidad					

**GRACIAS POR SU TIEMPO!**