



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

Sede  
Esmeraldas

**DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO  
HUMANO**

**Informe de Investigación**

Previo a la obtención del título de Magister en Gestión de Talento  
Humano

**Tema**

Diseño de plan de mejora del clima laboral del personal docente en la  
Unidad educativa “Atacames”, Esmeraldas, Ecuador

**Línea de investigación**

Administración eficiente de las organizaciones para la  
competitividad sostenible local y global

**Autora:** Hermosa Gabriela Proaño

**Asesora:** Mgt. María de Lourdes Solís Murillo

Esmeraldas-Ecuador

Abril, 2025

## TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Grado de la PUCESE previo a la obtención del título de Magíster en Gestión de Talento Humano.

Mgt. María de Lourdes Solís Murillo f.....  
**DIRECTORA DE TESIS**

Mgt. Cristina Mendoza Macías f.....  
**LECTOR 1**

Mgt. Darío Cedeño Barrezueta f.....  
**LECTOR 2**

Mgt. David Puente Holguín f.....  
**COORDINADOR DE POSGRADO**

Mgt. Mariana Verduga Álvarez f.....  
**SECRETARIO GENERAL PUCESE**

Esmeraldas, Ecuador, abril 2025

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Hermosa Gabriela Proaño portadora de la cédula de ciudadanía No. 0804185692 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Magísteres en Gestión de Talento Humano son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

---

Hermosa Gabriela Proaño  
0804185692

## **CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS**

Yo, Mgt. María de Lourdes Solís Murillo, en calidad de directora de tesis, cuyo título es “Diseño de plan de mejora del clima laboral del personal administrativo de la Unidad educativa “Atacames”, Esmeraldas, Ecuador”, certifico haber revisado que el trabajo cumple con los requisitos de calidad, originalidad y presentación exigibles y que se han incorporado las sugerencias del Tribunal, al trabajo de grado.

---

Mgt. María de Lourdes Solís Murillo  
**DIRECTORA DE TESIS**

## **AGRADECIMIENTO**

En este trabajo investigativo, en primer lugar, deseo expresar mi profundo agradecimiento a Dios por permitirme alcanzar este hito y por hacer realidad este sueño largamente anhelado.

Agradezco sinceramente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas, por brindarme la oportunidad de estudiar y formarme como profesional. Hoy, culmino esta etapa marcando un importante logro en mi camino académico.

A mi familia, en especial a mis padres, quienes con su amor, sacrificio y apoyo incondicional han sido mi mayor fuente de inspiración y fortaleza. Sin su confianza en mí y sus constantes palabras de aliento, este logro no habría sido posible.

**Con cariño: Hermosa Gabriela**

## **DEDICATORIA**

Dedico mi trabajo de investigación a Dios, por día a día darme la fuerza para seguir luchando ante todas las adversidades.

Este trabajo final producto de mi esfuerzo y superación está dedicado a mis queridos y adorados padres, Maribel y Gabriel quienes siempre me apoyaron y dieron lo mejor de ellos para que continuara alcanzando mis metas propuestas, estos seres que Dios me regaló para que fueran el pilar fundamental de mi vida, a ellos les dedico este triunfo y el poder de satisfacción del deber cumplido, gracias a ustedes y por ustedes mis grandes tesoros, Mamá y Papá.

A mi compañero de vida, por su entrega y apoyo incondicional en todo momento, mis hermanas, con gran satisfacción poder sembrar en ellos un ejemplo de superación, esfuerzo, esmero y trabajo. No ha sido fácil, pero son mi familia son mi motor en todos mis proyectos para no desmayar, gracias por su amor, a Grechen, mi hija de cuatro patitas, por estar conmigo en las noches de desvelo.

**LOS LLEVO EN MI CORAZÓN SIEMPRE**

# **Diseño de plan de mejora del clima laboral del personal docente en la Unidad educativa “Atacames”, Esmeraldas, Ecuador**

## **RESUMEN**

El objetivo de esta investigación fue diseñar un plan para fortalecer el clima laboral docente de la Unidad Educativa “Atacames” que fomente un ambiente de trabajo colaborativo, innovador y satisfactorio, para lo cual se trabajó con una metodología de corte cuantitativo, nivel descriptivo y con el método deductivo. Se aplicó la técnica de la encuesta mediante el instrumento denominado Escala SPC de Sonia Palma que mide cinco dimensiones: Autorrealización, Involucramiento laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones laborales a 48 docentes de la unidad educativa. Los resultados obtenidos evidencian que los docentes perciben un clima laboral favorable impactando de forma positiva con el desempeño de éstos. Las dimensiones mejor valoradas fueron el involucramiento laboral, la supervisión y las condiciones laborales; entendiéndose que trabajan con entusiasmo y compromiso, se sienten respaldados y motivados con las labores que realizan; y las menos valoradas fueron la comunicación y la autorrealización por lo cual los docentes se sienten pocos valorados y reconocidos por su trabajo y desempeño, perciben además que no tienen oportunidades de crecimiento profesional. Con esto se concluye que medir el clima laboral es importante porque permite conocer cómo se sienten y perciben los colaboradores su entorno de trabajo, lo cual tiene un impacto directo en su motivación, productividad y compromiso organizacional.

**PALABRAS CLAVE:** Clima laboral – desempeño laboral – Supervisión – Comunicación.

## **Design of a plan to improve the work environment of teaching staff at the "Atacames" educational unit, Esmeraldas, Ecuador**

### **ABSTRACT**

The objective of this research was to design a plan to strengthen the teaching work environment at the "Atacames" Educational Unit, fostering a collaborative, innovative, and satisfying work environment. A quantitative, descriptive, and deductive methodology was used. A survey technique was applied using the Sonia Palma SPC Scale, which measures five dimensions: Self-realization, Work Involvement, Supervision, Communication, and Working Conditions, to 55 teachers at the educational unit. The results show that teachers perceive a favorable work environment, which has a positive impact on their performance. The most highly valued dimensions were work involvement, supervision, and working conditions; it is understood that they work with enthusiasm and commitment, and feel supported and motivated in their work. and the least valued were communication and self-realization, which is why teachers feel little valued and recognized for their work and performance, and they also perceive that they do not have opportunities for professional growth. With this, it is concluded that measuring the work environment is important because it allows us to know how collaborators feel and perceive their work environment, which has a direct impact on their motivation, productivity and organizational commitment.

**Keywords:** Work environment – job performance – Supervision – Communication.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	iii
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA.....	vi
RESUMEN .....	vii
ABSTRACT.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xii
INTRODUCCIÓN .....	1
Planteamiento del problema.....	1
Justificación .....	2
Objetivos .....	3
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos.....	3
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO .....	4
1.1 Fundamentación teórica científica .....	4
1.2 Antecedentes .....	11
1.3 Fundamentación legal .....	13
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	15
2.1 Tipo de investigación.....	15
2.2 Definición y operacionalización de variables .....	16
2.3 Método.....	17
2.4 Técnicas e instrumentos.....	17
2.5 Población y muestra .....	17

2.6 Análisis de datos .....	17
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS.....</b>	<b>19</b>
3.1 Descripción de la muestra .....	19
3.2 Análisis e interpretación de los resultados.....	19
3.2.1 Dimensión Autorrealización.....	20
3.2.2 Dimensión involucramiento laboral .....	21
3.2.3 Dimensión Supervisión .....	22
3.2.3 Dimensión Comunicación .....	23
3.2.4 Dimensión condiciones laborales .....	24
3.3 Plan de mejora.....	26
<b>CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN.....</b>	<b>31</b>
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>34</b>
5.1 Conclusiones .....	34
5.2 Recomendaciones .....	34
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>36</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>38</b>
Anexo 1: Instrumento 1 .....	38

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Instrumentos que miden el clima laboral .....	10
<b>Tabla 2</b> Operacionalización de la variable .....	16
<b>Tabla 3</b> Dimensiones y preguntas .....	17
<b>Tabla 4</b> Características sociodemográficas .....	19
<b>Tabla 5</b> Dimensión Autorrealización .....	20
<b>Tabla 6</b> Dimensión Involucramiento laboral .....	21
<b>Tabla 7</b> Dimensión Supervisión .....	22
<b>Tabla 8</b> Dimensión Comunicación .....	23
<b>Tabla 9</b> Dimensión Condiciones Laborales .....	25
<b>Tabla 10</b> Propuesta plan de mejora .....	28

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Nivel de clima laboral por dimensiones .....	26
--	----

# **INTRODUCCIÓN**

## **Planteamiento del problema**

Investigaciones en diversas áreas han evidenciado que el clima laboral en el ámbito educativo tiene un impacto notable en la calidad de la enseñanza y en el rendimiento de las instituciones.

Un clima laboral positivo se asocia con mayores niveles de satisfacción laboral, innovación educativa y retención de talento (Manosalvas et al., 2015). Los docentes que perciben un clima laboral favorable son más propensos a sentirse comprometidos con su trabajo, a desarrollar iniciativas innovadoras y a permanecer en la institución (Benítez y Herrera, 2023).

Numerosos estudios han identificado problemas recurrentes en el clima laboral docente universitario, como la sobrecarga laboral, la falta de reconocimiento, las escasas oportunidades de desarrollo profesional, la falta de autonomía en la toma de decisiones pedagógicas, los conflictos interpersonales y la escasez de recursos materiales y tecnológicos (Molina, 2023). Estas situaciones generan un clima laboral desmotivador que impacta negativamente en la calidad de enseñanza, la productividad de los docentes y, en última instancia, en el logro de los objetivos institucionales y el desarrollo de la comunidad universitaria (Cubillo et al., 2014).

Investigaciones previas en el contexto ecuatoriano han evidenciado la relación entre un clima laboral adverso y una disminución en la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje. Ante este panorama, se hace evidente la necesidad de implementar un plan integral para transformar el clima laboral docente en la PUCE-Esmeraldas.

Esta propuesta académica se alinea con las recomendaciones de autores como Maslach y Leiter (1986), quienes enfatizan la importancia de prevenir el desgaste profesional y promover el bienestar de los docentes.

La Unidad educativa “Atacames” se localiza en el cantón Atacames, provincia de Esmeraldas, Ecuador; es un referente en educación básica y de bachillerato no solo por la

calidad de sus niveles sino también por su capacidad para adaptarse a las demandas locales y globales en constante evolución. Para lograr este propósito, es primordial cocrear un entorno laboral donde las ideas fluyan libremente y se transformen en acciones concretas. Un actor principal es el clima laboral docente (Capital humano); el cual su papel es crucial en este proceso, ya que actúa como el suelo fértil donde las semillas de la innovación pueden germinar y crecer.

Por lo cual es primordial realizar las preguntas de investigación: ¿Cómo se podría diseñar un plan para fortalecer el clima laboral docente de la Unidad educativa “Atacames” que fomente un ambiente de trabajo colaborativo, innovador y satisfactorio?; ¿Cuáles son las dimensiones del clima laboral que más influyen en el desempeño de los docentes de la Unidad educativa “Atacames” y ¿Qué estrategias y acciones concretas pueden fortalecer el clima laboral de los docentes de la Unidad educativa “Atacames”?.

## **Justificación**

El clima organizacional, entendido como la percepción compartida que tienen los empleados sobre su entorno de trabajo, es un factor crucial que influye en el desempeño individual y colectivo de las organizaciones. Este entorno se compone de múltiples dimensiones, que abarcan desde el alineamiento estratégico de las tareas diarias con los objetivos organizacionales, hasta el nivel de satisfacción con las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo (Naranjo et al., 2015).

Al analizar las percepciones de los empleados sobre aspectos como el liderazgo, la efectividad organizacional, el desarrollo profesional, la imagen y orgullo de pertenencia, las condiciones de trabajo, el reconocimiento, la participación y el trabajo en equipo, se busca identificar tanto las fortalezas como las áreas de oportunidad en el clima organizacional actual.

La presente investigación se justifica por la necesidad de comprender en profundidad cómo estas diversas dimensiones se manifiestan en el contexto específico de la Unidad Educativa “Atacames” del cantón y provincia de Esmeraldas. Los resultados de este estudio permitirán diagnosticar con precisión el estado actual del clima organizacional, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones estratégicas. Asimismo, permitirá identificar las razones fundamentales de los problemas detectados, facilitando la implementación de acciones correctivas. Además, permitirá evaluar el impacto de las

iniciativas de gestión de personas en la percepción del docente sobre el clima laboral y establecer una línea de base para futuras evaluaciones.

En última instancia, esta investigación contribuirá a generar conocimiento sobre el clima organizacional en la Unidad Educativa “Atacames” y a desarrollar modelos de gestión de personas más efectivos. Los hallazgos obtenidos podrán ser utilizados para diseñar intervenciones dirigidas a mejorar la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y, en consecuencia, el desempeño global de la organización.

Al abordar la problemática del clima organizacional desde una perspectiva multidimensional, esta investigación se alinea con los objetivos de la gestión estratégica de personas, que buscan crear entornos de trabajo más saludables, productivos y sostenibles. En este contexto, los resultados de este estudio también aportarían en la calidad de la enseñanza, en el bienestar de los docentes y en la consolidación de la Unidad Educativa “Atacames” como una institución de referencia en el ámbito educativo.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Diseñar un plan para fortalecer el clima laboral docente de la Unidad Educativa “Atacames” que fomente un ambiente de trabajo colaborativo, innovador y satisfactorio.

### **Objetivos específicos**

- Identificar las dimensiones del clima laboral que más influyen en el desempeño de los docentes de la Unidad Educativa “Atacames”
- Elaborar un plan de acción detallado con estrategias y acciones concretas para mejorar el clima laboral en la Unidad Educativa “Atacames”

## **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Fundamentación teórica científica**

El clima organizacional es un concepto ampliamente estudiado en la literatura sobre gestión organizacional y recursos humanos. Se refiere a la percepción compartida por los miembros de una organización acerca de las políticas, prácticas y procedimientos que afectan su entorno de trabajo (Schneider et al., 2017). Este constructo es especialmente relevante en el ámbito educativo, donde el bienestar de administrativos y docentes está estrechamente relacionado con la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje y el logro de los objetivos institucionales. Por lo tanto, su fundamentación teórica se basa en la teoría del Comportamiento Organizacional, que estudia cómo influyen las actitudes, percepciones y dinámicas interpersonales en el ambiente de trabajo,

Así mismo, se basa en la teoría de la Administración de los Recursos Humanos propuesto por Chiavenato (2000) que concluye que dicha administración considera las prácticas que se utilizan para dirigir a personas dentro de una organización, tratando de manejar de forma positiva el clima laboral mediante una gestión eficiente de los subsistemas como son la selección, contratación, capacitación, compensación, evaluación y desarrollo.

#### **Bases teóricas conceptuales**

En este apartado se aborda el marco teórico de la investigación, analizando los conceptos y teorías clave relacionados con el clima organizacional. Estas bases teóricas son fundamentales para contextualizar los hallazgos del análisis que se realizó y poder desarrollar estrategias que fortalezcan el clima organizacional en instituciones educativas como la Unidad educativa “Atacames” de Esmeraldas, Ecuador.

#### **Definición y teorías del clima organizacional**

El clima laboral es un constructo multidimensional que refleja la percepción que tienen los empleados sobre su entorno de trabajo. Según Robbins y Judge (2017), el clima laboral puede definirse como "las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de las políticas, prácticas y procedimientos, tanto formales como informales" (p. 56).

Las principales teorías del clima organizacional se presentan a continuación:

### **Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer**

La teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer (1968) establece que el clima de una organización está compuesto por las percepciones y actitudes de los empleados hacia su entorno de trabajo. Según esta teoría, el clima organizacional se manifiesta en la manera en que los empleados experimentan y responden a su ambiente laboral, el cual está influenciado por factores como la estructura organizativa, las prácticas de liderazgo y los canales de comunicación.

Litwin y Stringer sugieren que un clima positivo, caracterizado por un entorno de apoyo y cooperación, puede fomentar una mayor motivación y desempeño entre los empleados. Por el contrario, un clima negativo puede conducir a desmotivación y baja productividad, destacando la importancia de gestionar activamente el clima para mantener un entorno de trabajo saludable y productivo.

### **Teoría del clima de satisfacción laboral de Herzberg**

La teoría de la satisfacción laboral propuesta por Frederick Herzberg (1959) introduce una distinción crucial entre los factores motivacionales y los de higiene que influyen en la satisfacción de los empleados. Herzberg argumenta que los factores motivacionales, tales como el reconocimiento y la responsabilidad, están directamente relacionados con la satisfacción y el aumento de la motivación laboral.

Por otro lado, los factores de higiene, como las condiciones laborales y la política de la empresa, están relacionados con la insatisfacción si no se manejan adecuadamente. Esta teoría sugiere que, para lograr un clima laboral positivo, las organizaciones deben abordar tanto los factores motivacionales como los de higiene, asegurando así una mayor satisfacción y un rendimiento óptimo por parte de los empleados.

### **Teoría del clima de liderazgo transformacional**

La teoría del liderazgo transformacional, desarrollada por Bass y Avolio (1994), enfatizan la influencia del estilo de liderazgo en la creación de un clima organizacional positivo. Según esta teoría, los líderes transformacionales juegan un papel crucial al inspirar y

motivar a sus empleados mediante una visión clara y un apoyo emocional constante.

Estos líderes fomentan un ambiente de trabajo en el que los empleados se sienten valorados y comprendidos, lo que contribuye a un clima organizacional favorable. La capacidad de los líderes para estimular la motivación intrínseca y el compromiso de los empleados no solo mejora el clima laboral, sino que también impulsa el desempeño organizacional y la cohesión del equipo.

### **Teoría del clima de equidad de Adams**

La teoría de la equidad de Adams (1965) se centra en la percepción de justicia dentro del entorno laboral. Según esta teoría, los empleados evalúan la equidad de su trato comparando sus aportaciones y recompensas con las de sus colegas. Cuando los empleados perciben que el trato recibido es justo y equitativo, se experimenta un mayor nivel de motivación y satisfacción.

En contraste, la percepción de injusticia puede generar insatisfacción, estrés y una mayor rotación de personal. Esta teoría subraya la importancia de mantener un clima laboral equitativo para promover un ambiente de trabajo justo y motivador.

### **Factores que influyen en el clima laboral**

Diversos factores influyen en la percepción del clima laboral dentro de una organización. El liderazgo es uno de los elementos más determinantes, ya que, según Bass y Avolio (1994), el estilo de liderazgo afecta directamente la motivación y la cohesión del equipo. Asimismo, la comunicación interna juega un papel crucial en la formación del clima laboral, al facilitar o entorpecer el flujo de información y el desarrollo de relaciones interpersonales.

Otros factores como las condiciones físicas del trabajo, las políticas de recursos humanos y las oportunidades de desarrollo también contribuyen significativamente a la configuración del clima organizacional.

El clima organizacional está determinado por los efectos inmediatos del entorno de la organización y las situaciones y factores internos. Según Castro Piña (2011), el clima organizacional es el resultado de varios factores clave, que incluyen:

- La interacción de las personas con el ambiente físico de la organización y las percepciones que de él se generan.
- Los aspectos psicológicos, como actitudes, opiniones, percepciones, motivaciones y expectativas que influyen en las interacciones de las personas.
- Los sistemas de trabajo, las condiciones laborales y las demandas asociadas.
- Los elementos subyacentes de la cultura organizacional.
- El estilo de liderazgo y la forma en que los jefes y supervisores ejercen su autoridad.

Castro Piña (2011) también explica que el clima organizacional se configura a través de la combinación e interacción de los siguientes elementos:

- **Individuo:** Se consideran las características personales de cada empleado, incluyendo principios, valores, personalidad, motivadores, habilidades, aptitudes, actitudes, y la capacidad para manejar el estrés, los cuales pueden impactar su ambiente de trabajo y comportamiento en la organización.
- **Liderazgo:** Se observa cómo la personalidad, estilo e influencia del líder afectan la ejecución, supervisión, delegación y la confianza en los subordinados.
- **Grupos:** Se analiza cómo se manejan los grupos dentro de la organización, incluyendo la estructura, comunicación, roles y contribuciones individuales.
- **Estructura:** Se refiere a la organización administrativa y la estructura orgánica de la empresa, abarcando normas, comunicación, políticas, relaciones de poder, carga laboral y presión, los cuales pueden afectar el clima.
- **Políticas de personal:** Incluyen políticas relacionadas con la productividad, reconocimiento, capacitación, promoción, incentivos, bonificaciones, salarios y bienestar social, que influyen significativamente en el clima laboral.
- **Procesos organizacionales:** Reflejan la toma de decisiones, el nivel de comunicación, la interacción personal, la confianza, y la gestión de equipos de trabajo, así como la ejecución de las tareas diarias.
- **Factores físicos:** Consideran los avances tecnológicos en instalaciones, equipos modernos, muebles ergonómicos, y la calidad de ventilación e iluminación.

### **Dimensiones del clima organizacional**

El clima organizacional se compone de diversas dimensiones que interactúan entre sí para

formar la percepción general de los empleados sobre su entorno laboral. Entre las dimensiones más relevantes se encuentran:

- **Liderazgo:** Esta dimensión se refiere al estilo de dirección y su impacto en la orientación y apoyo en la realización del trabajo. Un liderazgo efectivo fomenta un ambiente de confianza y motivación, lo que resulta en un mejor desempeño y mayor satisfacción laboral (Mujica, 2015).
- **Comunicación:** La efectividad de los mecanismos de comunicación es crucial para la difusión de información relevante y para asegurar la conexión de los empleados con los objetivos estratégicos de la organización (Flores García, 2019).
- **Condiciones de Trabajo:** La percepción del ambiente físico y la disponibilidad de recursos son fundamentales para la eficiencia y el bienestar de los empleados. Un ambiente de trabajo seguro y bien equipado contribuye significativamente a la satisfacción laboral (Quiñónez Ku, 2019).
- **Reconocimiento y participación:** El reconocimiento oportuno y la participación en la toma de decisiones influyen positivamente en la motivación de los empleados, incrementando su compromiso con la organización (Cubillos Rivera et al., 2012).

### **Relación entre clima organizacional y desempeño laboral**

Numerosos estudios han demostrado que existe una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral. Un ambiente de trabajo positivo no solo mejora la moral de los empleados, sino que también aumenta su productividad y reduce la rotación de personal (Chiavenato, 2004). En el ámbito educativo, un clima organizacional adecuado es crucial para que los docentes puedan desempeñar sus funciones de manera efectiva, influyendo directamente en la calidad de la enseñanza.

Cubillos Rivera et al. (2012) destacan que el clima organizacional puede ser un factor determinante en la gestión del talento humano, especialmente en el sector público. La implementación de estrategias que mejoren el clima organizacional puede tener un impacto significativo en el logro de los objetivos institucionales y en la satisfacción de los trabajadores.

## **Impacto del clima laboral en el desempeño organizacional**

Por lo general un clima laboral positivo está asociado con mayores niveles de desempeño y productividad. Por ejemplo, Parker et al. (2003) encontraron que un clima laboral caracterizado por el apoyo mutuo y la cooperación incrementa el compromiso organizacional y la eficiencia en el trabajo. Además, un clima laboral favorable contribuye significativamente a la satisfacción laboral, lo cual, a su vez, reduce la rotación de personal y aumenta la lealtad hacia la organización.

Por otro lado, un clima laboral negativo puede generar desmotivación, estrés y alta rotación de personal, lo que afecta adversamente la calidad del trabajo y la cohesión del equipo. Según Robbins y Judge (2009), un ambiente de trabajo caracterizado por conflictos, falta de comunicación y una escasa claridad en las expectativas puede llevar a una disminución en la eficiencia y eficacia de los empleados. La falta de satisfacción en el trabajo y la percepción de injusticia pueden reducir la motivación y el rendimiento, afectando así la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos (Robbins & Judge, 2009).

Además, el clima laboral influye en la forma en que los empleados perciben y responden a los desafíos organizacionales. Un estudio de Litwin y Stringer (1968) demuestra que un clima laboral favorable promueve un mayor nivel de colaboración y apoyo entre los miembros del equipo, facilitando la resolución de problemas y la innovación. En contraste, un clima negativo puede inhibir la creatividad y la capacidad de adaptación, reduciendo la competitividad de la organización en el mercado (Litwin & Stringer, 1968).

## **Estrategias para mejorar el clima laboral**

Para mejorar el clima laboral, las organizaciones pueden implementar diversas estrategias, como programas de reconocimiento, talleres de desarrollo de liderazgo y mejoras en la comunicación interna. Todas estas estrategias pueden adaptarse para abordar las necesidades específicas del personal docente. Por ejemplo, implementar un sistema de feedback continuo y transparente podría mejorar la comunicación interna, mientras que la promoción de un estilo de liderazgo participativo podría fortalecer las relaciones laborales y aumentar la motivación de los empleados.

## **Instrumentos para medir el clima laboral en las empresas**

El clima laboral en las empresas es un aspecto fundamental que influye directamente en la productividad, satisfacción y bienestar de los empleados. Para evaluar este fenómeno, se han desarrollado diversas herramientas e instrumentos que permiten medir y analizar las percepciones y actitudes de los trabajadores en relación con su entorno laboral. Estos instrumentos, como cuestionarios y escalas, facilitan la identificación de áreas de mejora y la implementación de estrategias que promuevan un ambiente de trabajo saludable y motivador.

Entre los instrumentos más utilizados para medir el clima laboral se encuentran el Cuestionario de Litwin y Stringer, el Cuestionario de Likert, y la Escala de Clima Laboral de Palma. Cada uno de estos instrumentos ha sido diseñado para evaluar diferentes dimensiones del ambiente organizacional, tales como las relaciones interpersonales, la satisfacción laboral, el liderazgo, y la percepción de estabilidad en el trabajo. Estas herramientas no solo son esenciales para el diagnóstico del clima organizacional, sino que también son fundamentales para el desarrollo de políticas y prácticas que optimicen el desempeño organizacional y el bienestar de los empleados (Palma, 1999; Litwin & Stringer, 1968).

**Tabla 1**

*Instrumentos que miden el clima laboral*

<b>Instrumento</b>	<b>Descripción</b>	<b>Factores o Dimensiones que Evalúa</b>
<b>Escala de Clima Organizacional (EDCO). Creada por Acero, Echeverri, Lizarazo, Quevedo y Sanabria</b>	Instrumento que mide cómo los empleados perciben la organización, brindando retroalimentación sobre los procesos organizacionales que influyen en comportamientos y actitudes, permitiendo así realizar ajustes en la estructura y subsistemas de la empresa.	Relaciones interpersonales, Estilo de dirección, Sentido de pertenencia, Retribución, Claridad en la dirección, Valores colectivos
<b>Cuestionario de Clima Organizacional OCQ Litwin y Stringer</b>	Herramienta que captura la percepción de los individuos respecto a diferentes aspectos	Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo,

	organizacionales, permitiendo identificar fortalezas y áreas de mejora dentro de la empresa.	Apoyo, Estándares de desempeño, Conflicto e identidad
<b>Escala WES (Clima social laboral) Moos, Moos y Trickett (1989)</b>	Evalúa las características del ambiente social en distintos entornos laborales, enfocándose en cómo los empleados se relacionan con su entorno de trabajo.	Relaciones interpersonales, Autorrealización, Estabilidad y cambio
<b>Cuestionario de Likert Rensis Likert</b>	Mide el comportamiento de los individuos en función de su percepción de la realidad organizacional, identificando tanto fortalezas como debilidades en la estructura organizativa.	Liderazgo, Comunicación, Motivación, Toma de decisiones, Objetivos y control, Entrenamiento y desarrollo
<b>Escala de Clima Laboral (CL-SP) Palma (1999)</b>	Instrumento que analiza la percepción de los empleados sobre el involucramiento laboral, supervisión, la comunicación y otros factores relacionados con el ambiente de trabajo.	Involucramiento laboral, Supervisión, Comunicación, Condiciones laborales, Autorrealización

## 1.2 Antecedentes

Son varios los estudios que se han realizado sobre clima laboral y organizacional, en diferentes contextos empresariales, sin embargo, se abordarán específicamente los que miden este clima en instituciones educativas.

En Ambato, Ecuador, Jiménez (2023) determinó el clima laboral y el compromiso del personal de la Universidad Técnica de Ambato. La metodología utilizada fue un estudio de tipo correlacional cuantitativo, aplicando una encuesta a 200 colaboradores para luego por medio del sistema informático SPSS determinar la relación. Como resultados se identificó que existe una relación positiva entre las variables clima organizacional y compromiso personal, es decir que cuando aumenta la variable independiente, también aumenta la variable dependiente. Además, el estudio anexa un plan de mejora para ayudar

al personal de gestión a mantener un alto nivel de clima laboral, asegurando así un buen desempeño que beneficie tanto a la universidad y el cumplimiento de sus metas.

En Quito, Vasco (2021) diseñó un plan de mejoras de clima organizacional que influya en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. La metodología utilizada fue de tipo correlacional y diseño no experimental, transeccional. Para el clima laboral se aplicó una encuesta basada en el modelo de Litwn y Stringer al personal del área administrativa de la universidad y para medir la satisfacción laboral se trabajó con la teoría de los dos factores de Herzberg. Los principales resultados identificaron que el 48,1% de los colaboradores se encuentran en un ambiente agradable de trabajo y que el 50,7% consideran que existe una relación de trabajo cordial y están motivados, basados en la satisfacción laboral. Por último, presenta un plan de mejoras de fortalecimiento del clima laboral.

En Manta, Anchundia (2015) determinó el clima laboral en el colegio Nacional “Manta” para su análisis y solución. La metodología fue de tipo descriptivo y enfoque cuantitativo. Los principales resultados determinaron que el clima laboral es aceptable principalmente en las dimensiones de trabajo en equipo, orgullo de pertenencia, administración y comunicación; y las dimensiones menos valoradas fueron los sueldos y prestaciones, y promoción y carrera. En el caso de los estudiantes los factores compañerismo, relación docente- estudiante y trabajo en equipo se valoró en su mayor parte de forma positiva y de forma negativa la dimensión interés y motivación.

En Cuenca, Narváez y Pintado (2023), identificaron la cultura y el clima laboral en una Unidad educativa del Cantón Cuenca, Parroquia Nulti. La metodología utilizada fue de tipo mixta, aplicando las técnicas de la entrevista y la encuesta a 23 colaboradores de la institución. Para medir el clima laboral se utilizó la escala EDCO. Entre sus principales resultados destaca que la cultura organizacional basada en el modelo cultural de Hofstede demuestra que la institución se caracteriza por la existencia de distanciamiento de poder, evasión a la incertidumbre, masculinidad y moderación; y en el contexto del clima laboral se identificó como favorable. Al realizar la comparación estadística, el ambiente laboral en la institución no se considera favorable ni desfavorable.

En Ambato, Portero (2020) determinó cómo el clima organizacional influye en la satisfacción laboral del personal docente de la unidad educativa San Pio X. La metodología utilizada fue de tipo descriptivo a nivel correlacional. La técnica aplicada

fue la entrevista que se realizó a 190 colaboradores a través de un cuestionario. Como resultado se evidenció que el clima laboral es favorable y tienen aspectos de la cultura organizacional positivos, donde la satisfacción de sus miembros se revela optimista; sin descuidar, aspectos como la necesidad de implementar una gestión por procesos, la cual surgiría pese a las decisiones políticas, el debido reconocimiento por la excelencia en el desempeño de las y los servidores públicos y estabilidad laboral, lo cual mejoraría el nivel de compromiso e identidad institucional y el estado de bienestar en general, lo cual repercutiría positivamente en la productividad organizacional.

### **1.3 Fundamentación legal**

Aunque no existe una legislación específica que aborde de manera directa la temática del clima laboral en instituciones educativas, es posible establecer relaciones con diversas normativas dentro del marco legal tanto a nivel nacional como internacional. Estas normativas establecen principios y obligaciones que impactan directamente en las condiciones de trabajo, las cuales son importantes para el desarrollo de un ambiente laboral saludable y equitativo. En este sentido, se destaca la importancia de la normativa internacional, como el Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo, y la normativa nacional, incluyendo la Constitución de la República del Ecuador, el Código de Trabajo y la Ley de Seguridad y Salud.

El Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo, en su Decisión 584, tiene como objetivo fundamental promover y establecer directrices que orienten las acciones a implementar en los entornos laborales de los Países Miembros de la Comunidad Andina. Su propósito principal es minimizar o erradicar los impactos negativos en la salud de los trabajadores mediante la adopción de medidas de control efectivas y la implementación de actividades preventivas que prioricen la mitigación de riesgos laborales (Comunidad Andina, 2023).

A nivel nacional, el Artículo 33 de la Constitución de la República del Ecuador establece que el trabajo es tanto un derecho como un deber social. Este artículo subraya la obligación del Estado de garantizar condiciones laborales que respeten la dignidad del trabajador, incluyendo una remuneración justa, un trato equitativo y un ambiente de

trabajo que favorezca la salud física y mental de los empleados (Asamblea Nacional, 2008).

En el artículo 5 de la LOSEP, resalta la importancia de garantizar un ambiente de trabajo digno y justo. Así mismo el artículo 21 reconoce el derecho de los servidores públicos a la capacitación continua y a un entorno laboral que favorezca su desarrollo profesional y personal (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010).

Esta ley también contempla la implementación de evaluaciones periódicas del ambiente laboral para identificar y corregir posibles deficiencias (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010).

Por otro lado, el Artículo 42, numeral 8 del Código de Trabajo estipula que es responsabilidad del empleador proporcionar a sus empleados los elementos, herramientas y materiales necesarios para el desempeño de sus funciones. Estos recursos deben estar en condiciones adecuadas para asegurar la correcta ejecución de las tareas asignadas (Código de Trabajo, 2020).

Finalmente, el Artículo 11 del Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo determina las obligaciones de los empleadores y representantes de instituciones públicas y privadas. Este artículo enfatiza la necesidad de adoptar las medidas necesarias para prevenir los riesgos que puedan comprometer la salud y el bienestar de los trabajadores en sus respectivos espacios laborales (Presidencia de la República del Ecuador, 2024).

## **CAPÍTULO II. METODOLOGÍA**

### **2.1 Tipo de investigación**

Este estudio adoptó un enfoque metodológico cuantitativo para abordar el análisis previo el diseño de un plan que fortalezca el clima laboral del personal docente en la Unidad educativa “Atacames”, basada en la recolección y análisis de datos empíricos. Según Creswell y Plano Clark (2017), el método cuantitativo permite que los resultados obtenidos sean más robustos y que se pueda abordar el problema desde múltiples perspectivas.

La investigación se enmarca en un tipo descriptivo, cuantitativo y propositivo. El enfoque descriptivo se centra en caracterizar el clima laboral actual, identificando las dimensiones que influyen en la satisfacción y el desempeño de los docentes de la Unidad Educativa “Atacames”. Como señalan Hernández et al. (2014), la investigación descriptiva permite detallar las características de un fenómeno y proporcionar una visión clara y detallada.

En cuanto al enfoque cuantitativo, este se operacionaliza a través de encuestas que recogieron datos numéricos sobre las percepciones del clima laboral, siguiendo la recomendación de Babbie (2015), sobre la importancia de los métodos cuantitativos para la objetividad y precisión en la recolección de datos.

Posteriormente, el enfoque propositivo se orienta hacia la formulación de un plan de acción detallado, con estrategias y acciones concretas para mejorar el clima laboral docente. Esta fase se alinea con lo propuesto por Maxwell (2013) en relación con el diseño de investigaciones que buscan generar soluciones prácticas y aplicables.

## 2.2 Definición y operacionalización de variables

Tabla 2

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
<b>Clima laboral</b>	El clima laboral es la percepción que tienen los trabajadores sobre el entorno en el que desempeñan sus funciones, y está determinado por factores como la organización interna, el trato entre compañeros, la forma de liderazgo y las condiciones físicas del lugar de trabajo (Chiavenato, 2009).	Autorrealización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avance profesional</li> <li>• Desarrollo personal</li> </ul>	Encuesta/Cuestionario Palma (2004)
		Involucramiento laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación con los valores de la Universidad</li> <li>• Compromiso con el progreso de la Universidad</li> </ul>	
		Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación en las actividades</li> <li>• Apoyo en las en las actividades.</li> </ul>	
		Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación interna</li> <li>• Fluidez en la información</li> <li>• Precisión en la información</li> </ul>	
		Condiciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementos económicos.</li> <li>• Elementos psicológicos.</li> <li>• Elementos materiales.</li> </ul>	

*Operacionalización de la variable*

## 2.3 Método

El método utilizado fue el deductivo debido a que se realizó un análisis basándose en los datos obtenidos desde de los resultados alcanzados por medio de las encuestas que se realizaron al personal docente en la unidad educativa analizada.

## 2.4 Técnicas e instrumentos

La técnica utilizada fue la encuesta que estuvo dirigida al personal docente en

la Unidad Educativa “Atacames”, por lo cual se aplicó como instrumento la Escala Clima Laboral CL–SPC de Palma (2004), la cual mide el clima laboral mediante cinco dimensiones: Autorrelación, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. En la Tabla 3 se presentan las dimensiones con las preguntas que la conforman, según el cuestionario indicado.

**Tabla 3**

*Dimensiones y preguntas*

<b>Dimensiones</b>	<b>Preguntas</b>
Autorrealización	1,6,11,16,21, 26,31,36,41,46
Involucramiento laboral	2,7,12,17,22,27,32,37,42,47
Supervisión	3,8,13,18,23,28,33,38,43,48
Comunicación	4,9,14,19,24,29,34,39,44,49
Condiciones laborales	5,10,15,20,25,30,35,40,45,50

## 2.5 Población y muestra

La población estuvo conformada por 48 docentes de la Unidad Educativa “Atacames”. Como fue una población finita no se aplicó proceso de muestreo.

## 2.6 Análisis de datos

Para realizar el análisis de los datos se tomó en consideración a Booth et al (2016) que utiliza metodología de diagnóstico organizacional para plantear estrategias de fortalecimiento. Para ello se creó la encuesta de clima laboral diseñado por Palma (2004)

en la plataforma en línea Microsoft y que se remitió por medio de correo electrónico institucional a los participantes. Como lo sugiere Pallant (2020), los datos resultantes del instrumento fueron analizados mediante medidas porcentuales, utilizando Microsoft Excel y su presentación basada en tablas y figuras con el apoyo de Microsoft Word.

Con base en los resultados del análisis, se elaboró un plan de acción detallado, que incluye estrategias y acciones concretas para mejorar el clima laboral docente en la Unidad educativa “Atacames”. Este proceso de formulación de propuestas se inspiró en la metodología de diseño de intervenciones organizacionales propuesta por French y Bell (1999), quienes subrayan la importancia de basar las intervenciones en datos empíricos y en un diagnóstico riguroso de la situación.

En términos éticos, se garantizó la confidencialidad y anonimato de los participantes, así como el consentimiento informado para la participación en el estudio, siguiendo las pautas éticas establecidas por la Asociación Americana de Psicología (APA, 2017). Los datos recogidos fueron utilizados exclusivamente para los fines de esta investigación, y se tomaron medidas para asegurar la validez y fiabilidad de los resultados, minimizando cualquier posible sesgo o limitación en la interpretación de los datos.

## CAPÍTULO III. RESULTADOS

### 3.1 Descripción de la muestra

En la Tabla 4 se presentan las principales variables sociodemográficas que identifican la muestra del escenario investigado. Como se aprecia, la mayoría de los docentes son de género femenino, la edad está en el intervalo de 41 a 50 años, con una dedicación de jornada de tiempo completo, de seis a diez años de tiempo de servicio y con una vinculación de relación laboral IESS.

**Tabla 4**

*Características sociodemográficas*

<b>Datos sociodemográficos</b>		<b>Valores</b>	
		N	%
<b>Sexo</b>	Femenino	34	71%
	Masculino	14	29%
	<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>
<b>Edad</b>	De 31 a 40 años	14	29%
	De 41 a 50 años	21	44%
	De 51 a 60 años	11	23%
	Más de 60 años	2	4%
	<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>
<b>Dedicación de jornada</b>	Tiempo completo	45	94%
	Medio tiempo	2	4%
	Tiempo parcial	1	2%
	<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>
<b>Tiempo de servicio en la institución</b>	Menos de un año	2	4%
	De 1 a 5 años	12	25%
	De 6 a 10 años	17	35%
	De 11 a 20 años	14	29%
	Más de 20 años	3	6%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>	
<b>Tipo de contrato</b>	Relación laboral IESS	44	92%
	Servicios profesionales	4	8%
	<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

### 3.2 Análisis e interpretación de los resultados

A partir del instrumento aplicado a los docentes de la Unidad educativa “Atacames” y en función de los objetivos propuestos se presenta el análisis e interpretación de los resultados.

En la primera etapa se identifican las dimensiones del clima laboral y el nivel de percepción por cada docente, que se detallan a continuación.

### 3.2.1 Dimensión Autorrealización

La dimensión de Autorrealización se refiere al grado en que los docentes perciben que pueden desarrollar su potencial personal y profesional dentro del entorno de trabajo. En la Tabla 5 se evidencia de forma general que no tiene una valoración positiva sino intermedia, los docentes perciben en un alto grado que las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal, así como la promoción de la generación de ideas creativas e innovadoras.

Sin embargo, un 25% sienten que existe poca y un 10% ninguna promoción de los jefes para la capacitación que requieren. Además, sienten que los jefes de áreas expresan en una baja calificación entre el 23% y 15% por el reconocimiento por los logros.

**Tabla 5**

*Dimensión Autorrealización*

<b>ÍTEMS</b>	<b>Ninguno</b>	<b>Poco</b>	<b>Regular</b>	<b>Mucho</b>	<b>Siempre</b>
Oportunidades de progresar en la organización.	8%	17%	31%	31%	13%
Interés del jefe por el éxito de sus empleados.	2%	27%	29%	31%	10%
Participación en definición de objetivos y acciones para lograrlo.	2%	21%	33%	29%	15%
Valoración de altos niveles de desempeño.	8%	27%	19%	25%	21%
<b>Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros.</b>	<b>15%</b>	<b>23%</b>	23%	23%	17%
<b>Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal.</b>	2%	19%	<b>15%</b>	<b>48%</b>	<b>17%</b>
<b>Promoción de los jefes para la capacitación que se necesita.</b>	<b>10%</b>	<b>25%</b>	25%	29%	10%
Promoción del desarrollo personal por la organización.	4%	25%	27%	27%	17%
<b>Promoción de generación de ideas creativas o innovadoras.</b>	<b>4%</b>	<b>13%</b>	<b>27%</b>	<b>40%</b>	<b>17%</b>
Reconocimiento de los logros en el trabajo.	15%	38%	17%	25%	6%

### 3.2.2 Dimensión involucramiento laboral

La dimensión de involucramiento laboral se refiere al nivel de compromiso, identificación y participación activa que tienen los administrativos tienen con su trabajo y con la institución educativa en donde laboran. De manera general tiene una valoración positiva.

En la Tabla 6 se evidencia que el 63% de los colaboradores perciben mucho el compromiso de cumplir con las actividades laborales con el éxito de la organización y un 29% lo percibe siempre. Así mismo, el 48% percibe siempre que cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo personal y el 27% mucho. Por último, el 40% percibe siempre que cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante y el 35% percibe mucho.

Sin embargo, en esta dimensión el 25% la percepción de los trabajadores es baja en cuanto a que se mejoran las cosas cada día.

**Tabla 6**

*Dimensión Involucramiento laboral*

<b>ÍTEMS</b>	<b>Ninguno</b>	<b>Poco</b>	<b>Regular</b>	<b>Mucho</b>	<b>Siempre</b>
<b>Se siente comprometido con el éxito de la organización</b>	2%	4%	<b>2%</b>	<b>63%</b>	<b>29%</b>
Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo	2%	13%	21%	33%	31%
<b>Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización</b>	2%	17%	<b>15%</b>	<b>35%</b>	<b>31%</b>
Los trabajadores están comprometidos con la organización	2%	10%	25%	40%	23%
<b>En el departamento, se hacen mejor las cosas cada día</b>	<b>4%</b>	<b>25%</b>	21%	38%	13%
<b>Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal</b>	2%	13%	<b>10%</b>	<b>48%</b>	<b>27%</b>
<b>Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante</b>	2%	6%	<b>17%</b>	<b>40%</b>	<b>35%</b>
Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal	6%	17%	19%	40%	19%

Hay clara definición de visión, misión y valores en la organización	4%	15%	31%	35%	15%
La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral	4%	21%	25%	35%	15%

### 3.2.3 Dimensión Supervisión

La dimensión Supervisión hace referencia a la calidad del liderazgo y la gestión que ejercen los directivos o coordinadores sobre los docentes en una unidad educativa, esta dimensión fue valorada de forma positiva.

En la Tabla 7 se demuestra que el 27% de los colaboradores indican que “siempre” los objetivos del trabajo están claramente definidos y el 44% expresan que mucho. Así mismo, el 23% consideran siempre que las responsabilidades del puesto están claramente definidas y el 40% mucho, por último, el 23% de los docentes siempre perciben que la evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea y el 38% considera que mucho. El 21% siempre considera que el trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos y el 40% muy a menudo.

**Tabla 7**

*Dimensión Supervisión*

ÍTEMS	Ninguno	Poco	Regular	Mucho	Siempre
<b>El jefe inmediato brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.</b>	4%	21%	21%	<b>38%</b>	<b>17%</b>
En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.	2%	25%	27%	27%	19%
<b>La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea.</b>	<b>2%</b>	<b>17%</b>	<b>21%</b>	<b>38%</b>	<b>23%</b>
<b>Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo.</b>	6%	21%	<b>38%</b>	<b>21%</b>	<b>15%</b>
<b>Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.</b>	4%	10%	<b>23%</b>	<b>40%</b>	<b>23%</b>
Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.	2%	10%	29%	27%	31%

Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.	4%	10%	33%	33%	19%
<b>Los objetivos del trabajo están claramente definidos.</b>	2%	13%	<b>15%</b>	<b>44%</b>	<b>27%</b>
<b>El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.</b>	2%	21%	<b>17%</b>	<b>40%</b>	<b>21%</b>
Existe un trato justo en la organización.	6%	13%	42%	31%	8%

### 3.2.3 Dimensión Comunicación

La dimensión de comunicación se refiere a la calidad y efectividad del intercambio de información dentro de la unidad educativa, tanto entre docentes como con directivos y personal administrativo. De forma general esta dimensión fue poco valorada o se identificaron bajas puntuaciones.

En la Tabla 8 se evidencia que el 29 % de los docentes consideran que existen pocos o ningún canal de comunicación; el 27% considera que la organización fomenta y promueve poco la comunicación de los colaboradores; el 27% considera que el jefe inmediato escucha poco o nunca los planteamientos que se le hacen; y por último el 31% considera que se conoce poco o nada los avances en otras áreas de la unidad educativa.

Sin embargo, de forma positiva en esta dimensión, los trabajadores consideran en un 48% que siempre en su área de trabajo la información fluye adecuadamente y en un 15% que mucho.

**Tabla 8**

*Dimensión Comunicación*

ÍTEMS	Ninguno	Poco	Regular	Mucho	Siempre
Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo	4%	13%	40%	29%	15%
<b>En mi departamento la información fluye adecuadamente</b>	2%	6%	<b>29%</b>	<b>48%</b>	<b>15%</b>
En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa	2%	13%	40%	25%	21%

<b>Existen suficientes canales de comunicación</b>	<b>2%</b>	<b>27%</b>	<b>35%</b>	27%	8%
Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía	2%	17%	31%	35%	15%
En la organización, se afrontan y superan los obstáculos	4%	17%	27%	33%	19%
<b>La organización fomenta y promueve la comunicación</b>	<b>4%</b>	<b>23%</b>	25%	21%	27%
<b>El jefe inmediato escucha los planteamientos que se le hacen</b>	<b>10%</b>	<b>19%</b>	<b>21%</b>	33%	17%
Existe colaboración entre el personal de los diversos departamentos	4%	19%	29%	35%	13%
<b>Se conocen los avances en otras áreas de la organización</b>	<b>4%</b>	<b>27%</b>	33%	21%	15%

### 3.2.4 Dimensión condiciones laborales

La dimensión condiciones laborales se refiere al entorno físico, los recursos y las condiciones en las que los docentes desempeñan su trabajo dentro de una unidad educativa. De manera general esta dimensión fue valorada de forma positiva.

En la Tabla 9 se refleja que el 61% de los docentes consideran que “siempre” y muchas veces los objetivos de trabajo son retadores en la unidad educativa; el 71% considera que existe la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede; y el 71% percibe que el trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.

Sin embargo, el 33% de los docentes perciben que existe un poco o nada administración eficiente de los recursos. Así mismo, el 43% considera que poco o nada los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la unidad educativa.

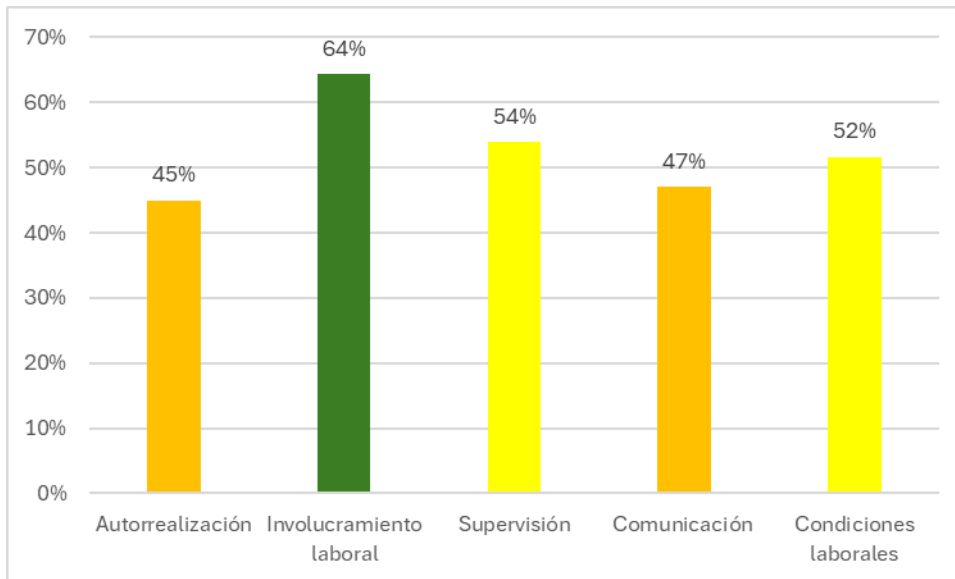
**Tabla 9***Dimensión Condiciones Laborales*

ÍTEMS	Ninguno	Poco	Regular	Mucho	Siempre
Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	0%	23%	27%	35%	15%
<b>Los objetivos de trabajo son retadores.</b>	2%	15%	<b>23%</b>	<b>40%</b>	<b>21%</b>
Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad	2%	15%	27%	31%	25%
Las personas con las que trabajo funcionan como un equipo bien integrado.	2%	17%	29%	35%	17%
<b>Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.</b>	2%	13%	<b>15%</b>	<b>44%</b>	<b>27%</b>
<b>Existe una buena administración de los recursos.</b>	<b>13%</b>	<b>23%</b>	23%	25%	17%
La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.	6%	19%	35%	29%	10%
<b>El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.</b>	4%	10%	<b>15%</b>	<b>48%</b>	<b>23%</b>
<b>Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.</b>	<b>8%</b>	<b>35%</b>	21%	23%	13%
La remuneración está de acuerdo con el desempeño y los logros.	4%	25%	31%	27%	13%

En función de estos resultados se presenta la Figura 1 con el resumen del nivel de clima laboral por dimensiones, en donde se evidencia que de manera general el clima es favorable; y que la dimensión mejor valorada fue el involucramiento laboral, seguido de la supervisión y condiciones laborales; sin embargo, aunque no son alertas del clima laboral, las dimensiones menos valoradas fueron la comunicación y la autorrealización.

**Figura 1**

*Nivel de clima laboral por dimensiones*



### **3.3 Plan de mejora**

Conforme la valoración de las dimensiones, se presenta un plan de acción detallado con estrategias y acciones concretas para mejorar el clima laboral de las dimensiones menor valoradas por los docentes de la Unidad Educativa “Atacames” las cuales fueron: Comunicación y autorrealización.

#### **Plan de mejoras para fortalecer el clima laboral de los docentes en la Unidad Educativa “Atacames” en Esmeraldas, Ecuador.**

##### **Introducción**

El clima laboral influye directamente en el desempeño, la motivación y el compromiso de los colaboradores. En la Unidad Educativa Atacames, se ha identificado la necesidad de fortalecer las dimensiones de comunicación organizacional y autorrealización del personal docente, con el fin de promover un entorno más armónico, participativo y alineado con los objetivos institucionales. Este plan de mejora tiene como propósito implementar acciones concretas que propicien una cultura organizacional basada en la

confianza, el respeto, la motivación y el desarrollo personal y profesional.

**Objetivo general:**

Mejorar el clima laboral del personal docente de la Unidad Educativa Atacames a través de estrategias enfocadas en la optimización de la comunicación interna y el fomento de la autorrealización.

**Tabla 10**

*Propuesta plan de mejora*

<b>Dimensión</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Metas</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Indicador</b>
Comunicación	Fortalecer la comunicación interna y horizontal	Mejorar en un 30% la percepción de comunicación efectiva entre docentes en seis meses.	Crear canales digitales internos (grupo de WhatsApp institucional, buzón de sugerencias digital).	Rectorado	3 meses	Frecuencia de reuniones realizadas.
			Realizar reuniones periódicas de retroalimentación y socialización de decisiones.		3 meses	Nivel de participación activa. Resultados de encuestas internas antes y después del plan.
	Implementar espacios de escucha activa	Promover una cultura de diálogo respetuoso y constructivo.	Realizar sesiones de escucha activa mensual con líderes de área. Crear comités de clima laboral que incluyan al personal docente.	Rectorado	3 meses	Número de sesiones ejecutadas. Número de sugerencias atendidas. Nivel de satisfacción del personal (encuestas).
Autorrealización	Fomentar el desarrollo profesional y personal	Lograr que el 80% del personal participe en al menos una actividad de capacitación al año.	Planificar talleres de habilidades blandas (liderazgo, trabajo en equipo, gestión emocional). Incentivar la participación en cursos externos o virtuales.		3 meses	Número de talleres realizados. Porcentaje de participación. Aplicación práctica de los conocimientos adquiridos.

Reconocer el esfuerzo y logros individuales y grupales	Mejorar la percepción de reconocimiento institucional en un 40% en el primer año.	Establecer el programa “Docente del mes”. Crear espacios de celebración de logros y cumpleaños.	12 meses	Número de reconocimientos entregados.  Nivel de motivación percibido (evaluaciones cualitativas).
Impulsar la autorrealización como parte de la cultura institucional	Lograr que al menos el 70% del personal identifique oportunidades de crecimiento dentro de la institución.	Elaborar planes individuales de desarrollo profesional. Vincular al personal docente en proyectos institucionales según sus talentos e intereses.	6 meses	Número de planes individuales diseñados.  Nivel de identificación y pertenencia institucional.

### **Evaluación y seguimiento**

El plan se evaluará cada tres meses a través de encuestas de clima laboral, entrevistas individuales y reuniones de seguimiento. Se elaborará un informe semestral para valorar el impacto de las acciones ejecutadas y realizar los ajustes necesarios.

## **CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN**

Este estudio tuvo como objetivo diseñar un plan para fortalecer el clima laboral en los docentes de la Unidad Educativa “Atacames” que fomente un ambiente de trabajo colaborativo, innovador y satisfactorio, basado en la escala de clima laboral en donde se mide el clima en cinco dimensiones: Autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

Las dimensiones mejor valoradas por el personal administrativo fueron involucramiento laboral, supervisión y condiciones laborales.

Sin embargo, se detectaron dos dimensiones con menor puntaje percibido por el personal administrativo que fueron comunicación y autorrealización y que, aunque sus resultados no se consideran graves, si es importante implementar estrategias que permitan fortalecer el ambiente satisfactorio que existe.

Frente a esto, los docentes se sienten pocos valorados y reconocidos por su trabajo y desempeño, perciben además que no tienen oportunidades de crecimiento profesional, como capacitaciones, formación continua o posibilidades de ascenso.

En cuanto a la comunicación, los docentes reciben mensajes pocos precisos sobre normativas, actividades institucionales y cambios en la gestión, porque no está claro el flujo de comunicación, así como la calidad de la interacción entre docentes y directivos; lo que hace poco adecuado el uso de canales de comunicación.

Los resultados de los docentes de la unidad educativa “Atacames”, se presentan a continuación junto con la relación de los estudios presentados en el apartado de antecedentes en el marco teórico.

El estudio realizado por Jiménez (2023) presentaron un plan de mejoras para ayudar al personal de gestión a mantener un alto nivel de clima laboral, a partir del análisis realizado al personal administrativo de la Universidad técnica de Ambato; al igual que con los docentes de la unidad educativa “Atacames” que fortalece el clima en las dimensiones menos valoradas, asegurando el desempeño que beneficie tanto a la institución como al cumplimiento de metas.

Así mismo, Vasco (2021) diseñó un plan de mejoras de clima organizacional que influyó en la satisfacción laboral de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo luego del

análisis que identificó que el 48,1% de los colaboradores se encuentran en un ambiente agradable de trabajo y que el 50,7% consideran que existe una relación de trabajo cordial y están motivados; lo que se relaciona de igual forma con la Unidad educativa estudiada que en su mayoría cuentan con un ambiente favorable y que la comunicación y la autorrealización pueden ser fortalecidas mediante el plan propuesto.

La investigación de Anchundia (2015) determinó un clima laboral aceptable en el colegio Nacional “Manta” principalmente en las dimensiones de trabajo en equipo, orgullo de pertenencia, administración y comunicación; a diferencia del análisis realizado en la unidad educativa “Atacames” en donde la comunicación fue poco valorada; sin embargo, coinciden con la dimensión promoción como poco valorada que tiene relación con la autorrealización.

Narváez y Pintado (2023) identificaron un clima favorable en la Unidad educativa del Cantón Cuenca, Parroquia Nulti. Además, existe distanciamiento de poder, evasión de incertidumbre, masculinidad y moderación, coincidiendo con los resultados de la unidad educativa Atacames, en donde la mayoría de los docentes perciben un ambiente favorable en la mayoría de sus dimensiones.

Portero (2020) determinó un clima organizacional favorable, además que influye en la satisfacción laboral del personal docente de la unidad educativa San Pio X. al igual que en la unidad educativa Atacames; además persisten aspectos de la cultura organizacional positivos, donde la satisfacción de sus miembros se revela optimista; sin descuidar, aspectos de mejora como lo que se plantea en el actual estudio con los docentes para fortalecer su clima; ya que esto crea identidad institucional y un estado de bienestar en general, lo cual repercute positivamente en la productividad organizacional;

Luego de los resultados y comparaciones de los estudios sobre clima laboral y su relevancia se concluye que este influye de manera directa en el desempeño y bienestar del personal. Un entorno de trabajo favorable contribuye a elevar la motivación y la productividad institucional, promoviendo el compromiso de los colaboradores. Por ello, tanto los responsables de talento humano como las autoridades deben procurar un equilibrio entre el bienestar organizacional y el de los trabajadores, en búsqueda del bien común.

Por último, este estudio crea algunas pautas o líneas de investigación en donde se puede analizar el clima laboral por dimensiones según el cuestionario pero que se realice por

características sociodemográficas como género, tiempo de labores y áreas de trabajo docente.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

Luego del estudio realizado en la unidad educativa “Atacames” en Esmeraldas, Ecuador se presentan las siguientes conclusiones en función de los objetivos planteados:

- Las dimensiones del clima laboral que más influyen en el desempeño de los docentes de la Unidad Educativa “Atacames” son involucramiento laboral, supervisión y condiciones laborales en donde se identifica que los docentes trabajan con entusiasmo y compromiso, se sienten respaldados, motivados y con claridad en su trabajo y que ellos pueden desempeñar su labor con eficiencia y motivación.
- Las dimensiones de clima laboral que influyen de manera negativa son la comunicación y la autorrealización; en donde los docentes perciben que pueden surgir malentendidos, conflictos y desorganización en la institución educativa y que no han alcanzado su máximo potencial y desarrollo de habilidades, valores y objetivos personales y profesionales.
- Se propone un plan de acción detallado con estrategias y acciones concretas para fortalecer el clima laboral de las dimensiones menor valoradas por los docentes de la Unidad Educativa “Atacames” las cuales fueron: Comunicación y autorrealización, consta además los responsables, las fechas de inicio y fin; así como su evaluación y seguimiento mediante metas e indicadores.

### **5.2 Recomendaciones**

A partir de las conclusiones se presentan las recomendaciones para las autoridades de la Unidad educativa “Atacames” en la ciudad de Esmeraldas, Ecuador.

- Mejorar las dimensiones menos valoradas del estudio que apoyen a fortalecer el clima laboral, debido a que la comunicación es un factor importante en toda organización, además de preocuparse por el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores porque eso influye en la satisfacción docente.

- Aplicar el plan propuesto en este estudio que beneficiaría al fortalecimiento del clima laboral para que impacte de forma positiva en el rendimiento y bienestar del personal docente.
- Realizar de forma periódica evaluaciones de clima laboral, para detectar y corregir a tiempo las dimensiones poco valoradas, considerando que promover ambientes positivos fomenta la motivación, productividad y compromiso, por lo que las autoridades deben buscar el equilibrio entre los intereses de la institución y sus empleados.

## REFERENCIAS

- Benítez, E., & Herrera, L. (2023). Recorrido histórico e investigativo sobre liderazgo transformacional del directivo docente orientado al mejoramiento del clima laboral. *Ciencia Latina*, 7(1), 1-16. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/4785/7240>
- Chiavenato, I. (2004). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Cubillos Rivera, B., Velásquez Muriel, F. C., & Reyes Nova, M. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. *Suma de Negocios*, 5(10), 69-73. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70012-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70012-6)
- Cubillos Rivera, B., Velásquez Muriel, F. C., & Reyes Nova, M. (2020). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. *Revista de Gestión y Desarrollo Organizacional*, 16(1), 23-45.
- Flores García, E. L. (2019). *Diagnóstico del clima organizacional en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE)* [Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador].
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Foundations of Behavioral Research* (4ª ed.). Wadsworth.
- Kulakova, O., Moreno Jiménez, B., Garrosa, E., Sánchez Hernández, M. O., & Aragón, A. (2017). Universalidad del constructo del Maslach Burnout Inventory en un contexto latinoamericano. *Acta de Investigación Psicológica - Psychological Research Records*, 7(2), 2679-2690.
- Manosalvas Vaca, C. A., Manosalvas Vaca, L. O., & Nieves Quintero, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: Un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-ministro*, (26), 5-15.
- Manosalvas, J., Pérez, A., & Ortega, C. (2015). Clima organizacional y su impacto en la satisfacción laboral en instituciones educativas. *Revista de Psicología*

*Organizacional*, 12(3), 45-61.

Mertens, D. M. (2014). *Research and Evaluation in Education and Psychology: Integrating Diversity With Quantitative, Qualitative, and Mixed Methods* (4<sup>a</sup> ed.). SAGE Publications.

Molina-Vicuña, G. D. P. (2023). Liderazgo transformacional como modelo para mejorar el clima laboral docente. *Telos*, 25(3), 783-801. <https://doi.org/10.36390/telos253.14>

Naranjo Herrera, C., Paz Delgado, A. L., & Marín Betancur, S. M. (2015). Clima organizacional: Una investigación en la Institución Prestadora de Servicios de salud (IPS) de la Universidad Autónoma de Manizales. *Universidad y Empresa*, 17(28), 105-126.

Presidencia de la República del Ecuador (mayo, 2024). Decreto 255 de 2024. Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo. <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2024/01/DECRETO-EJECUTIVO-255-REGLAMENTO-DE-SEGURIDAD-Y-SALUD-DE-LOS-TRABAJADORES.pdf>

Quiñónez Ku, V. X. (2018). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE)* [Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador].

Robson, C. (2011). *Real World Research* (3<sup>a</sup> ed.). Wiley.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2017). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>

# ANEXOS

## Anexo 1: Instrumento 1

### ESCALA DE CLIMA LABORAL CL-SPC

#### INSTRUCCIONES:

Estimado colaborador, a continuación, usted encontrará un cuestionario que tiene por finalidad medir el clima laboral en su organización, por lo que, para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja sólo una respuesta sobre la opción con la cual esté de acuerdo. El presente cuestionario es anónimo y confidencial y sólo tiene finalidad investigativa. No hay respuestas buenas o malas.

Se agradece su contribución y honestidad en el desarrollo del cuestionario.

SEXO: MASCULINO  FEMENINO   
 AÑOS EN LA EMPRESA: 0-3  4-6  MAYOR A 7   
 EDAD: 18-30  31-40  41 O MAS   
 RELACION LABORAL NOMB. DEFINITIVO  NOMB. PROVISIONAL

Nº	ITEMS	Ninguno o Nunca (1)	Poco (2)	Regular o Algo (3)	Mucho (4)	Todo o siempre (5)
1.	Existen oportunidades de progresar en la organización.					
2.	Se siente comprometido con el éxito de la organización.					
3.	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4.	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5.	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6.	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7.	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8.	En la Organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9.	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10.	Los objetivos de trabajo son retos.					
11.	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlos.					
12.	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Organización.					
13.	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					

14.	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15.	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
16.	Se valora los altos niveles de desempeño.					
17.	Los trabajadores están comprometidos con la Organización.					
18.	Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19.	Existen suficientes canales de comunicación.					
20.	El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado.					
21.	Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros.					
22.	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
23.	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24.	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25.	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26.	Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal.					
27.	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28.	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29.	En la Organización, se afrontan y superan los obstáculos.					
30.	Existe una buena administración de los recursos.					
31.	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32.	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33.	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34.	La Organización fomenta y promueve la comunicación.					
35.	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
36.	La Organización promueve el desarrollo del personal.					
37.	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.					
38.	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39.	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
40.	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					

41.	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42.	Hay clara definición de visión, misión y valores en la Organización.					
43.	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44.	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45.	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
46.	Se reconoce los logros en el trabajo.					
47.	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48.	Existe un trato justo en la Organización.					
49.	Se conocen los avances en otras áreas de la Organización.					
50.	La remuneración está de acuerdo con el desempeño y los logros.					

Palma, (2004)