

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

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

PROYECTO DE DESARROLLO

**PROPUESTA DE SALARIO EMOCIONAL PARA MEJORA DEL CLIMA Y
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS PROFESORES DE LA ESCUELA DE BAILE
DJEMBÉ DANCE STUDIO.**

JESSICA MAYERLI PEÑAFIEL MOPOSITA

DIRECTOR: MGTR. CARRIÓN BUENO DIEGO DAVID

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE
LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE
GLOBAL.**

QUITO, OCTUBRE – 2025

Tema: “Propuesta de salario emocional para mejora del clima y desempeño laboral de los profesores de la escuela de baile Djembé Dance Studio”.

Autora: Lic. Jessica Mayerli Peñafiel Moposita

DIRECTOR:

Mgtr. Carrión Bueno Diego David

LECTOR:

Sr. Decano. Altamirano Cumbajin Jorge Patricio

COORDINADOR DE POSGRADO:

Mgtr. Soria Cubillo Ramiro Mauricio

DEDICATORIA

A Dios y a mi familia, que en todo momento me apoyan y
guían mis sueños a algo más grande que yo.

A mi niño Ernesto que desde el cielo, espero esté
orgulloso de mí.

Y a mi padre, este proyecto es para ustedes, un pedazo del
esfuerzo y el amor que han sembrado en mí.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme la bendición de mi vida, la fuerza y sabiduría.

A mi papá Fernando que gracias a todo su esfuerzo e incondicional amor me permite seguir creciendo y mejorando como persona y profesional.

A mi madre Lina que siempre está a mi lado, que me apoya y me impulsa con todo su amor, aun cuando siento estar perdida.

Y a mi hermano Ronny, mi compañero quien con su ayuda y sus sabias palabras siempre me recuerdan mi valor y capacidad, no sé qué haría sin ti.

Gracias a mis amigos, que me muestran su cariño y me aceptan como soy, gracias por la alegría y la calma para seguir cuando los días se vuelven difíciles.

Finalmente, agradezco a mi universidad, que me ha brindado las herramientas para ser y demostrar mi capacidad como profesional en los momentos buenos y complicados; y a mi director, Diego Carrión, por su paciencia y diligencia, y, sobre todo, por ser un gran profesional y persona con sus estudiantes.

Jessica Mayerli.

INDICE GENERAL DE CONTENIDO

PORTADA	i
PÁGINA DE DIRECTOR Y LECTORES.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
INDICE GENERAL DE CONTENIDO	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN	xi
Planteamiento del problema.....	xi
Justificación.....	xii
Objetivos	xiii
Objetivo General	xiii
Objetivos Específicos	xiii
Metodología	xiii
Criterios de inclusión y exclusión	xiii
I. MARCO REFERENCIAL	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Marco conceptual.....	2
1.2.1. Salario Emocional.....	2
1.2.2. Clima organizacional	3
1.2.3. Desempeño laboral	3
1.2.4. Satisfacción Laboral	4
1.2.5. Motivación laboral.....	4
1.2.6. Desarrollo profesional y personal	5
1.2.7. Retención de talentos	5
1.3. Marco teórico.....	6
1.3.1. Teoría Pirámide de Maslow	6
1.3.2. Teoría de factores de Herzberg	7
1.3.3. Teoría modelo de compromiso organizacional de Meyer y Allen	8
1.3.4. Teoría del bienestar emocional – modelo PERMA.....	8
II. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE DJEMBÉ DANCE STUDIO.....	10

2.1.	Producto	10
2.2.	Mercado	11
2.2.1.	Público Objetivo	11
2.2.2.	Competencia	12
2.2.3.	Ubicación y entorno	13
2.3.	Estructura organizacional.....	14
2.4.	Misión, visión y valores.....	14
2.4.1.	Misión	14
2.4.2.	Visión	15
2.4.3.	Valores	15
2.5.	Desempeño Laboral del último año	15
2.5.1.	Análisis de estrategias de negocio	16
2.5.2.	Numero de cursos	18
2.5.3.	Rotación de maestros	18
2.5.3.1.	Tasa de rotación del área de Urbano y K-pop.....	19
2.5.3.2.	Tasa de rotación del área de Ritmos latinos.....	19
2.5.3.3.	Tasa de rotación general.....	20
2.5.4.	Número e índices de varianza de estudiantes por maestro	21
2.5.4.1.	Nahím Solano	21
2.5.4.2.	Joel Calderón	22
2.5.4.3.	Diego Rodríguez	22
2.5.4.4.	María Medina.....	23
2.5.4.5.	Stefanía Rivadeneira	23
2.5.4.6.	Narda Rosero	24
2.5.4.7.	Juan David Bernal.....	25
2.5.4.8.	Enrique Andrade	26
2.5.5.	Porcentaje de carga por docente	26
2.6.	Clima laboral.....	28
2.6.1.	Satisfacción laboral.....	29
2.6.2.	Condiciones ambientales	32
2.6.3.	Comunicación interna	35
2.6.4.	Proyección de desarrollo profesional y personal	37
2.7.	Análisis FODA	41
III.	PROPUESTA DE PLAN DE SALARIO EMOCIONAL.....	42
3.1.	Propuesta de plan de salario emocional.....	42

3.2. Indicadores de éxito y evaluación.....	45
3.3. Limitaciones de la propuesta	49
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	50
REFERENCIAS.....	51
ANEXOS	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Numero de cursos ofertados Djembé Dance Studio, julio 2025	18
Tabla 2. Listado de docentes del área de Urbano y K-pop, periodo 2024-2025.....	19
Tabla 3. Listado de docentes del área de Ritmos latinos, periodo 2024-2025.....	20
Tabla 4. Índices de varianza poblacional de alumnos de Nahím Solano	21
Tabla 5. Índices de varianza poblacional de alumnos de Joel Calderón	22
Tabla 6. Índices de varianza muestral de alumnos de Diego Rodríguez	22
Tabla 7. Índices de varianza muestral de alumnos de María Medina	23
Tabla 8. Índices de varianza muestral de alumnos de Stefanía Rivadeneira	24
Tabla 9. Índices de varianza muestral de alumnos de Narda Rosero.....	24
Tabla 10. Índices de varianza muestral de alumnos de Juan David Bernal	25
Tabla 11. Índices de varianza muestral de alumnos de Enrique Andrade.....	26
Tabla 12. Número de alumnos inscritos y porcentaje de carga por docente de Djembé Dance Studio en julio, 2025.....	27
Tabla 13. Tabla de respuestas, percepción docente de herramientas que necesitan mejora	33
Tabla 14. Tabla de respuestas de actividades de bienestar fuera del área laboral.....	38
Tabla 15. Propuesta de plan de salario emocional para Djembé Dance Studio, 2025	42
Tabla 16. Indicadores de evaluación y éxito del plan de salario emocional para Djembé Dance Studio, 2025.....	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pirámide de Maslow	6
Figura 2. Oferta y producto de Djembé Dance Studio, julio 2025	11
Figura 3. Diagrama organizacional de Djembé Dance Studio, julio 2025	14
Figura 4. Percepción de la satisfacción con el ambiente laboral de los docentes de Djembé Dance Studio	29
Figura 5. Percepción de libertad creativa de los docentes de Djembé Dance Studio	30
Figura 6. Percepción del sentimiento de valoración por parte de la dirección o gerencia de los docentes de Djembé Dance Studio	30
Figura 7. Percepción de la motivación en el área laboral de los docentes de Djembé Dance Studio.....	31
Figura 8. Percepción de la calidad del espacio físico de Djembé Dance Studio	32

Figura 9. Percepción de condiciones del espacio físico por áreas de Djembé Dance Studio	33
Figura 10. Percepción de las condiciones ambientales para la práctica de danza de Djembé Dance Studio	34
Figura 11. Percepción de la óptima comunicación entre docentes y administración de Djembé Dance Studio	35
Figura 12. Percepción de la óptima comunicación y relación entre docentes de Djembé Dance Studio.....	36
Figura 13. Percepción de la existencia de canales de comunicación óptimos de Djembé Dance Studio.....	36
Figura 14. Percepción de crecimiento personal de los docentes en Djembé Dance Studio	38
Figura 15. Percepción de espacios y oportunidades de formación y crecimiento profesional por parte de Djembé Dance Studio	39
Figura 16. Selección de metas enfocadas en la danza a largo plazo de los docentes de Djembé Dance Studio	40
Figura 17. Análisis FODA general de Djembé Dance Studio.....	41

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de desarrollo tuvo el objetivo de presentar una propuesta de plan de salario emocional para la academia de baile Djembé Dance Studio, para lo cual se utilizó una metodología no experimental, mediante una investigación documental de teorías y modelos de bienestar emocional aplicables en un plan de salario emocional en el ámbito artístico y laboral. Con un estudio de tipo descriptivo y clasificación transeccional, se analizó el diagnóstico de Djembé Dance Studio, describiendo su producto ofertado, su organización y estructura, identidad, la competencia en su mercado y el desempeño laboral donde se presentó las variables actuales que presenta la academia por área en rotación de docentes, el porcentaje de varianza en la asistencia de alumnos y la carga del número de alumnos inscritos. Por último, se realizó un análisis mediante una encuesta de percepción docente con preguntas abiertas y escalas Likert en 4 secciones de satisfacción laboral, comunicación interna, condiciones ambientales y desarrollo personal y profesional. Los resultados revelaron que la mayoría de los docentes presentan niveles de resiliencia y optimismo en su área de trabajo pero no existe una cohesión en los resultados, sino más bien una dispersión en sentimientos tanto favorables como desfavorables, se identificó también que la motivación principal de los docentes son sus alumnos, que existen equipos para clase que necesitan mejora y otros que quisieran que se implementen, que la comunicación no es mala con la administración pero no existe un acuerdo entre la comunicación entre docentes y que la academia no implementa actividades de desarrollo profesional que puedan aplicar los docentes. A partir de los hallazgos, se realizó la propuesta de salario emocional enfocada en las necesidades de Djembé Dance Studio, para mejora del bienestar de los docentes y el desempeño y clima laboral de la academia.

Palabras clave:

Plan de salario emocional – bienestar emocional – docentes – desempeño – clima laboral.

ABSTRACT

The objective of this research project was to present a plan for emotional salary for the Djembé Dance Studio dance academy. A non-experimental methodology was used, involving documentary research into theories and models of emotional wellbeing applicable to an emotional salary plan in the artistic and working environment. Using a descriptive and cross-sectional classification study, the diagnosis of Djembé Dance Studio was analysed, describing its product offering, its organisation and structure, identity, competition in its market and work performance, presenting the current variables of the academy by area in terms of teacher turnover, the percentage variance in student attendance and the workload of the number of students enrolled. Finally, an analysis was carried out using a teacher perception survey with open-ended questions and Likert scales in four sections: job satisfaction, internal communication, environmental conditions, and personal and professional development. The results revealed that most teachers show levels of resilience and optimism in their area of work, but there is no cohesion in the results, rather a dispersion of both favourable and unfavourable feelings. It was also identified that teachers' main motivation is their students, that some classroom equipment needs improvement and others would like to see new equipment implemented, that communication with the administration is not poor but there is a lack of agreement between teachers, and that the academy does not implement professional development activities that teachers can apply. Based on the findings, an emotional salary proposal was made, focused on the needs of Djembé Dance Studio, to improve the well-being of teachers and the performance and working environment of the academy.

Keywords:

Emotional salary plan – emotional well-being – teachers – performance – working environment.

INTRODUCCIÓN

Planteamiento del problema

Djembé Dance Studio es una escuela de baile con enfoque en la formación artística en danza. Actualmente, la academia se ha visto amenazada por desafíos internos que afectan el ambiente laboral de sus maestros y el desempeño del mismo.

La falta de comunicación efectiva entre maestros como con la dirección, es un punto de fricción que afecta en la operación diaria generando problemas de sincronización en la programación de clases, mala distribución de aulas y la incipiente desmotivación en los docentes de la academia.

Esto se ha evidenciado en la reducción del número de estudiantes en varios cursos, reubicaciones de estudiantes por cierres de curso y la alta rotación del personal docente en áreas específicas como el área de urbano, que ha experimentado cambios de 4 de sus docentes en una temporalidad menor a 2 años, generando un clima de incertidumbre, desmotivación y malestar en el equipo de docentes de la academia.

Dicho malestar es percibido incluso por varios alumnos de los elencos. La nueva administración y la dirección de la academia reconocen que el actual sistema de incentivos se basa únicamente en una compensación económica por hora clase, que resulta insuficiente para atender las necesidades de reconocimiento y autorrealización, aspectos no monetarios que influyen en la motivación y desempeño de los docentes.

La ausencia de un área de gestión de talento humano agrava la situación, ya que impide la realización de evaluaciones sobre el clima laboral y el desarrollo de estrategias que promuevan el bienestar y la motivación del equipo. En consecuencia, los profesores enfrentan un malestar en el ambiente laboral, lo que impacta negativamente al desempeño y la estabilidad operativa de la institución.

Justificación

Contemplando los problemas como la disminución del número de alumnos, los cierres de curso, rotación de personal y falta de comunicación efectiva que afecta a Djembé Dance Studio, se convierte necesario el identificar un sistema que cubra las necesidades de reconocimiento, comunicación y crecimiento personal y profesional de los docentes.

Se presenta así, la propuesta de un plan de salario emocional que responda a la mejora del clima y desempeño laboral con información recopilada del año hasta el tercer trimestre de 2025 de la academia.

El plan de beneficios no económicos busca responder a las necesidades percibidas por los mismos maestros en base a factores de satisfacción en el área de trabajo, condiciones ambientales (espacio físico, mobiliario, equipos y herramientas de trabajo), métodos de comunicación entre colaboradores y con la administración y proyecciones de desarrollo tanto personal como profesional en el área de la danza.

El aporte en la motivación y comunicación dentro de la academia es la importancia practica de la realización del proyecto, al generar un canal desde el primer diagnóstico, se busca que los docentes perciban un clima de seguridad dónde podrán expresar sus emociones y opiniones en torno al trabajo, permitiendo dar una respuesta y solución a los problemas percibidos.

El proyecto busca tener un impacto positivo dentro de la academia donde se comiencen a brindar herramientas de mejora que permitan a los docentes sentirse estables y motivados, como un canal de comunicación que brinde seguridad en expresión y reduzca el número de rotación de maestros, así como herramientas que permitan a los alumnos sentirse identificados con sus maestros y sus proyectos, aportando de esa manera en la retención y aumento de número de alumnos, y evitando los cierres de clases.

El proyecto se propone en desarrollar una propuesta innovadora y acorde para la situación actual de la academia, que de implementarse pueda crear un ambiente de estabilidad y crecimiento para Djembé Dance Studio.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una propuesta de plan de salario emocional más adecuada para los maestros de la escuela de baile Djembé Dance Studio, que permita mejorar el clima y desempeño laboral, involucrando activamente a la dirección y al equipo docente.

Objetivos Específicos

1. Realizar un análisis de la academia sobre el clima y desempeño laboral, basados en los indicadores de retención de alumnos, rotación del personal, estrategias empresariales y número de clases ofertadas de Djembé Dance Studio de hasta inicios del tercer trimestre del año 2025.
2. Hacer un análisis de los factores influyentes en percepción de los maestros de Djembé Dance Studio de sobre el clima y desempeño laboral para un plan de salario emocional que abarquen factores del barómetro de salario emocional, bienestar emocional y necesidades de nivel superior.
3. Reconocer los cursos y áreas más afectadas en cuanto a rotación de profesores y disminución del número de alumnos de la academia.

Metodología

El estudio será no experimental, de clasificación transversal o transeccional, ya que describirá variables y analizará su incidencia en un solo momento determinado, que se será durante el primer periodo de 2025 (Hernández, 2014).

El estudio será de tipo descriptivo con un enfoque cualitativo que se centrará en la comprensión de las necesidades, factores de motivación y la percepción de los maestros, para la elaboración de un plan de salario emocional, es decir factores intangibles.

Criterios de inclusión y exclusión

Existen factores restrictivos para la propuesta a presentar como políticas internas de compensación preestablecidas que choquen o limiten el plan de salario emocional dificultando acuerdos laborales, restricciones en los beneficios esperados por las expectativas de los docentes vs. la capacidad de la academia para cumplirlas, la necesidad de equilibrar los beneficios emocionales en un tiempo limitado sin afectar la carga

operativa diaria y la falta de conocimiento de los nuevos maestros sobre el clima laboral interno de la empresa.

La viabilidad y éxito de la propuesta del plan de salario emocional depende del compromiso y participación activa de las partes interesadas como los administradores, los encargados de la posterior implementación de la estrategia y seguimiento del impacto del plan propuesto, así como los profesores de Djembé Dance Studio que como beneficiarios directos del plan, tienen un rol esencial en la validación y perfeccionamiento de la propuesta planteada, favoreciendo así el crecimiento y estabilidad de la empresa.

I. MARCO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes

En un mundo laboral cada vez más competitivo, la necesidad de reinventarse y de adoptar nuevas estrategias organizacionales se ha convertido en un punto clave para el manejo de nuevos retos y la satisfacción de las necesidades de los stakeholders tanto internos como externos (Olmedo, 2018, como se citó en Cordero, et al., 2022).

Así, desde la década de los 60, la óptica del trabajo migra a un contexto humanista donde los estudios de las estrategias relacionadas al bienestar emocional y satisfacción en el trabajo toman más valor, presentando nuevos conceptos como el de salario emocional reconociendo su esencia en la gestión y retención de talento en las organizaciones modernas (Cordero et al., 2022; Hurtado y Taquez, 2020, como se citó en Aviles, 2024)

Sin embargo, a pesar del creciente reconocimiento del salario emocional en la gestión de recursos humanos, la literatura en torno a dicho concepto todavía es limitado en comparación con otras variables organizacionales tradicionales (Aviles, 2024). En Norte América, por ejemplo, existen diversos estudios que parten desde el bienestar de los trabajadores como los trabajos de Seligman que hablan del modelo de bienestar emocional PERMA o la economía del bienestar sobre las implicaciones económicas que el bienestar de los empleados puede generar (Diener y Seligman, 2004).

Con un foco más específico en salario emocional, en América Latina se ha podido identificar trabajos como el de Espinoza y Toscano (2020), que presentan un estudio desde México relacionando el salario emocional como una solución para la mejora del rendimiento laboral u otros estudios que relacionan el concepto con la retención de talento como Cabarcas en 2023, así también, se presentan trabajos como Aviles (2024), que habla de la dimensión del salario emocional más allá de la compensación tradicional.

En Quito, sin embargo, para el área artística, de manera más específica en academias de baile, aún no hay estudios realizados con dicho enfoque, así, Djembé Dance Studio, una escuela de baile en funcionamiento desde el 2021, perteneciente a la actividad económica de Enseñanza Cultural según el Sistema de Economía Popular y Solidaria (SEPS), ubicada en el sector de la República en Quito, Ecuador, será el área de estudio para una nueva propuesta de salario emocional.

La escuela ofrece servicios intangibles de enseñanza en varios estilos de baile divididos en cursos según edad, disciplinas y enfoque, que clasifican en: clases regulares en baby dance para niños de los 4 a 8 años, cursos infantiles de 8 a 12 años, cursos para jóvenes y adultos desde los 13 años en adelante en ritmos latinos, salsa, bachata, urbano y k-pop, así como elencos de formación artística, dónde la escuela proyecta a sus estudiantes para shows, presentaciones artísticas y competencias de baile (Djembe Dance Studio, s.f.).

Gracias a la variada oferta de cursos, la escuela atrae a una amplia gama de estudiantes de distintas edades y diversos intereses en el baile, su enfoque inclusivo también abre sus puertas a personas con discapacidad y también a personas de distintas nacionalidades, enriqueciendo así el intercambio cultural, según lo menciona la administración de la academia. Tema de importante manejo para su personal de planta.

La empresa adquirió recientemente personal externo para el puesto de administración, sin embargo, no existe un cargo de recursos humanos, ni estudios previos sobre el desempeño laboral o el bienestar emocional en el área laboral de su equipo de trabajo anteriormente

1.2. Marco conceptual

1.2.1. *Salario Emocional*

El salario emocional es un tipo de remuneración no económica, que busca atraer, motivar y retener el talento de una organización, junto con la compensación material. Restrepo (2014, como se citó en Cordero et al., 2022), expone el salario emocional como una retribución que busca cubrir parte de la escala de necesidades sociales de estima y autorrealización. Así también, se expone que el fin del salario emocional se basa en satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando así su calidad de vida y fomentando la conciliación laboral (Cordero et al, 2022).

La autora Elizunda, creadora del barómetro de salario emocional, menciona 10 factores clave para medir el salario emocional. 1. Autonomía: la libertad para gestionar los proyectos propios. 2. Pertenencia: el sentimiento de conexión, valía y reconocimiento en el equipo y por parte de la organización. 3. Creatividad: la capacidad de explorar, desarrollar y expresar formas originales o diferentes de realizar y personalizar el trabajo. 4. Dirección: la visión profesional o proyección de carrera del individuo a mediano y largo plazo. 5. Disfrute: los momentos agradables que motivan la estancia en el trabajo

como interacciones sociales auténticas que fomenten la espontaneidad, el humor apropiado y juego. 6. Inspiración: momentos o actividades que generan un sentimiento de posibilidad, que conecten o motiven a un propósito mayor. 7. Maestría: el entendimiento de las sutilezas del trabajo y la búsqueda de nuevos retos, como satisfacción y orgullo por el trabajo bien hecho. 8. Crecimiento personal: el aprendizaje en el entorno laboral para el desarrollo personal. 9. Crecimiento profesional: el desarrollo de habilidades y talentos en oportunidades laborales. 10. Sentimiento de propósito: sensación de que el trabajo aporta al propósito de la organización y al propio (Aviles, 2024).

1.2.2. Clima organizacional

El clima organizacional manifiesta su origen desde la sociología, donde el concepto, refleja el ambiente complejo y dinámico que vive el hombre y su participación en el sistema social, se lo define como la atmosfera psicológica donde las personas establecen procesos de interacción social que se ven influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como del ambiente interno (Méndez, 2006, como se citó en García, 2009).

El clima laboral también puede definirse como la percepción compartida que poseen los colaboradores respecto a las prácticas, políticas, procedimientos y recompensas de la organización. Así, autores como Ouchi definen el clima laboral como un componente que conforma la cultura organizacional, por su influencia en la motivación, comportamiento y satisfacción de los colaboradores (García, 2009).

1.2.3. Desempeño laboral

Pedraza et al. (2010) sintetiza que el desempeño laboral, es el valor que un individuo, se espera, aporte a la organización en un periodo de tiempo. Es el comportamiento evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados de la organización.

De una manera más desarrollada, el desempeño laboral hace referencia al cumplimiento de las funciones y tareas asignadas al colaborador de una empresa, dependiendo del cargo que ocupen según sus habilidades, conocimientos, destrezas y capacidades, el desempeño laboral puede determinar la eficiencia y eficacia que se posee para lograr las metas

propuestas de la organización, permitiendo a supervisores formar una impresión del valor relativo del colaborador dentro de la organización (González y Vilchez, 2021).

“El desempeño de los colaboradores se considera un factor clave en el éxito de una organización” (Madero, 2019).

1.2.4. Satisfacción Laboral

Como menciona Alegre et al., (2016, como se citó en Aviles, 2024), la satisfacción laboral es una variable actitudinal que puede ser un indicador diagnóstico del grado de contentamiento que experimentan los empleados en relación a su trabajo y entorno laboral; la satisfacción laboral desempeña un papel crucial como predictor de la retención de empleados y compromiso organizacional, así como en la creación de un entorno laboral de valía y motivación.

Otros autores relacionan la satisfacción laboral con la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben, las empresas que se preocupan por conseguir dicho estado de satisfacción en sus trabajadores mediante estrategias son conscientes de que los empleados son el pilar de las organizaciones, sin embargo, al ser influenciada por varios aspectos, es un requisito que la satisfacción laboral sea evaluada (Cordero et al., 2022).

1.2.5. Motivación laboral

Autores consideran la motivación como una energía que inspira y mueve al individuo a realizar sus tareas de manera efectiva, González y Vilchez (2021), expresan que la motivación es la técnica capaz de satisfacer y sensibilizar a un individuo que va a ejecutar alguna tarea en base a metas establecidas, estimulándolo de realizar todo lo que desee lograr para satisfacer sus necesidades.

La motivación laboral, como expresan Peña y Villón (2018), se ha convertido en un rasgo de éxito para las organizaciones, en la actualidad la motivación asertiva en el ámbito laboral es una actividad que crea un sentido de pertenencia y un mejor desempeño del colaborador, y así resultados positivos para la organización.

La motivación laboral es el resultado de la interrelación del individuo y el estímulo que realiza la organización con el fin de crear elementos que impulsen e incentiven al colaborador a llegar a los objetivos y metas de la organización ajustados a las necesidades propias del individuo.

1.2.6. *Desarrollo profesional y personal*

García (1999, como se citó en Miranda et al., 2015), plantea que el desarrollo profesional y personal significa un crecimiento, desarrollo, cambio, mejora y adecuación del propio conocimiento para las actitudes y actividades en la vida laboral, la institución o departamento.

El desarrollo profesional como afirma Fernández (2002), “es un esfuerzo organizado y formalizado que se centra en el desarrollo de trabajadores más capacitados... El desarrollo debe ser una opción empresarial estratégica si la organización quiere sobrevivir en un entorno global y cada vez más competitivo” (p. 66).

El desarrollo profesional docente es un concepto amplio y complejo que se puede definir como el ejercicio, de su misma profesión, donde los docentes aprenden y transforman sus conocimientos en mejoras del proceso de enseñanza y aprendizaje (Brizuela, 2019). Para otros autores el desarrollo profesional del docente tiene una noción tanto de acción como efecto, es decir, un proceso como un producto, donde se impliquen cambios perfectivos del aprendizaje de la enseñanza (Fuentealba, 2006, como se citó en Miranda et al., 2015).

1.2.7. *Retención de talentos*

La retención de empleados son las prácticas administrativas, de gran fuerza en la actualidad, que buscan desde el interior de la organización, identificar a los individuos en cargos clave y realizar acciones que orienten al colaborador a permanecer en la misma, sin embargo, esta práctica no se debe limitar al personal en cargos importantes, sino aquellos con una larga trayectoria con conocimientos implícitos sobre el funcionamiento de la organización, que representarían una gran pérdida de capital humano (Garcés et al., 2016).

Con los cambios económicos, políticos y tecnológicos a lo largo del tiempo, se ha producido un cambio en el paradigma de la relación de empleado y empleador, el nuevo contrato es una relación de intercambio donde las organizaciones reconocen que mantener o retener a los empleados calificados marca la diferencia entre ganar y perder. Así, varios autores mencionan herramientas y técnicas para evitar la fuga de talentos, así como las variables que intervienen en la retención del talento como la satisfacción y el compromiso en relación con el trabajo y el volumen de los negocios, o la cultura y el clima organizacional (Gonzáles, 2009).

1.3. Marco teórico

1.3.1. Teoría Pirámide de Maslow

La jerarquía de necesidades o pirámide de Maslow, es una de las teorías motivacionales más conocidas, creada por el psicólogo Abraham Maslow en 1943, la teoría busca explicar el impulso de la conducta humana basado en la satisfacción de diversas necesidades, conceptualizando en una pirámide de cinco niveles dichas necesidades del individuo, del nivel más bajo al más alto están: las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima o reconocimiento y de autorrealización (Madero, 2022).

La teoría también sugiere una jerarquía donde una vez que las necesidades básicas o de nivel bajo estén cubiertas, se desarrolla el deseo de satisfacer necesidades de un orden superior, donde se puede encontrar factores motivacionales adicionales como la necesidad de reconocimiento y autorrealización (Lozano, 2022).



Figura 1. Pirámide de Maslow

Nota. Adaptado de Satisfacción laboral y compromiso organizacional de los docentes de la Institución Educativa 00614 de Nueva Cajamarca (p. 23), por Lozano, 2022,

<https://repositorio.unsm.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/c24d3bbd-69cd-4b52-a642-8511831a1b73/content>

En su investigación Madero (2022) pudo reconocer que, de acuerdo con la escala de necesidades de Maslow, las necesidades fisiológicas y de seguridad mantienen relación positiva con los componentes monetarios, mientras que los no monetarios tienen relación con las necesidades sociales, de reconocimiento y de autorrealización.

1.3.2. Teoría de factores de Herzberg

Desde una perspectiva filosófica, Herzberg indica que el ser humano debe satisfacer las necesidades de sus dos naturalezas, la primera, la naturaleza animal, que se centra en las necesidades fisiológicas como supervivencia, necesidades básicas, deseo, etc., y la segunda, la naturaleza de ser humano, que se centra en la búsqueda de autorrealización, aceptación social, etc.

Así, Madero (2019), menciona que la teoría de factores de Herzberg o también denominada teoría de motivación e higiene, sostiene que existen factores, unos que no llevan a la motivación pero su falta sí genera insatisfacción, denominados factores de higiene, que tienen implicaciones en las condiciones indispensables en el ámbito laboral como la remuneración económica y seguridad social, y los factores motivadores, estos en cambio, generan satisfacción y motivación pero su falta no provoca insatisfacción, son factores intrínsecos al trabajo y hacen referencia a factores como logros y el sentido de reconocimiento, como menciona Miner (2005, como se citó en Madero, 2019), los factores de higiene deben ser provistos como mínimos indispensables, pero para promover la productividad es necesario enfocarse en los factores intrínsecos motivadores.

La teoría como menciona Guzmán, et al. (2021), es ampliamente utilizada para identificar y determinar los niveles de satisfacción laboral, los cuales, operan desde factores de motivación y no necesariamente generan insatisfacción sin su existencia, sin embargo, en hipótesis de la teoría estos pueden generar actitudes o contribuciones positivas o negativas por parte del individuo hacia su desempeño en el trabajo.

1.3.3. *Teoría modelo de compromiso organizacional de Meyer y Allen*

Meyer y Allen (1991, como se menciona en Guerrero, 2019) entienden por compromiso organizacional, al estado psicológico que relaciona a la persona con la organización y que interviene en la decisión de permanencia en la misma. Así, los autores crearon el modelo de 3 dimensiones del compromiso, el afectivo que comprende el deseo de permanecer en la organización por un sentimiento de orgullo, felicidad, satisfacción, etc., de continuidad que se relaciona con la necesidad del individuo y el costo de salida de la organización y la tercera dimensión denominado normativo, que se basa en el sentimiento de obligación moral por saldar con la permanencia a la organización.

Manzano (2017), menciona que, en la teoría de Mayer y Allen, cada uno de los tres componentes establecidos reflejan un estado psicológico único y subyacente, estos pueden ser comprendidos por separado y cada uno reconoce la diversidad de los vínculos que se pueden desarrollar ya sea con la institución, con sus colegas o supervisores y hasta con su puesto.

Sin embargo, la teoría a lo largo de los años ha producido discusiones que han generado propuestas de estudio como la de Ávila y Pascual (2020), donde se presenta el nuevo modelo de compromiso organizacional que concluye que la única fuente de compromiso organizacional es el compromiso afectivo, donde el trabajador persigue objetivos personales que lo atan a la organización y le da sentido de compromiso con la misma.

1.3.4. *Teoría del bienestar emocional – modelo PERMA*

Basado en estudios sobre el modelo PERMA, Wilczyński y Kołoszycz (2023), desarrollan el modelo de bienestar como una herramienta en la gestión del recurso humano en las organizaciones, el modelo PERMA creado por el psicólogo y escritor Martin Seligman, identifica cinco elementos fundamentales que contribuyen al bienestar psicológico que pueden ser aplicados en el ámbito laboral:

Positive emotions o emociones positivas es el elemento que hace referencia a la sensación de felicidad hedónica, es decir, el disfrute, placer y diversión, este elemento también muestra el balance entre las situaciones de estrés con la capacidad de superar dichas adversidades.

Engagement o compromiso, describe la ejecución de actividades que requieran nuestro esfuerzo o dedicación a los cuales se les entregue un interés genuino.

Relationships o relaciones positivas, hace referencia a la necesidad interna del contacto con otros que puede afectar al bienestar y en consecuencia al sentido de pertenencia e interacción con compañeros en el área laboral.

Meaning o significado, el elemento expresa una causa que trasciende a uno mismo, dando motivación y sentido de plenitud, reduciendo las emociones negativas, estrés o depresión.

Accomplishments o logros, el elemento describe la sensación de gratitud por una meta establecida y culminada, que permite aumentar los niveles de bienestar a través de un florecimiento psicológico que puede ser apoyado con la estrategia de compartir los logros personales con otros.

Sobre el alcance que tiene bienestar de los empleados en el trabajo, el mismo Seligman y Diener (2004), afirman que puede predecir la satisfacción de los clientes, esto se debe a que la mejora del rendimiento y el aumento de niveles de ciudadanía organizativa (la ayuda a otros empleados y a la organización, no relacionado con las tareas asignadas – el aporte extra por parte del colaborador) se asocian a la vivencia de emociones positivas en el trabajo, estos comportamientos en colaboradores denominados como ciudadanía organizativa por los autores, también se encuentran relacionados a la satisfacción percibida, donde trabajadores satisfechos tienen menor rotación y absentismo.

II. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE DJEMBÉ DANCE STUDIO

2.1. Producto

Djembé Dance Studio, es una academia de baile con experiencia integral en varias ramas de la danza, está ubicada en el sector de la república en Quito, Ecuador y el producto que la academia ofrece se basa en clases de baile de distintos ritmos y estilos que se presentan en tres líneas de servicio, las clases recreativas y sociales, que son la columna vertebral de la academia, clases de formación artística profesional y clases personalizadas para eventos.

Las clases recreativas y sociales son el producto central de Djembé Dance Studio, que se estructura en programas de formación por niveles que responden a las necesidades de los alumnos segmentándolos por preferencia (el ritmo que desean aprender: urbano, k-pop, salsa o bachata) y nivel de habilidad (experiencia y nivel de dificultad), dentro de esta línea las personas tienen opción de tomar clases personalizadas en horarios extra para mejorar su formación en cuanto al nivel deseado. Las clases de esta línea de servicio, dentro de la escuela y para el presente proyecto se las denominará como “clases regulares”.

El producto de clases de formación artística profesional, o también denominados, elencos de formación, se basan en el desarrollo de las competencias técnicas de los bailarines a un alto nivel en diversos ritmos, con el propósito de participar en shows y espectáculos, así como en competencias de baile. Esta formación se lleva a cabo por los directores de la academia y segmenta sus grupos por edades, género o interés (elenco de ladies o parejas).

Así también, la academia oferta las clases personalizadas para eventos, donde se orienta y se prepara coreografías para eventos sociales como bodas, 15 años, presentaciones de colegios, etc. también basados en las preferencias y habilidades de los clientes.

El producto de la academia se caracteriza por tener un ambiente inclusivo y diverso en instalaciones grandes con varias aulas para su propósito, parte del valor agregado de la oferta de Djembé Dance Studio, son las actividades extracurriculares abiertas a todo público como talleres y eventos sociales, que sirven de práctica sin importar el nivel de habilidad.

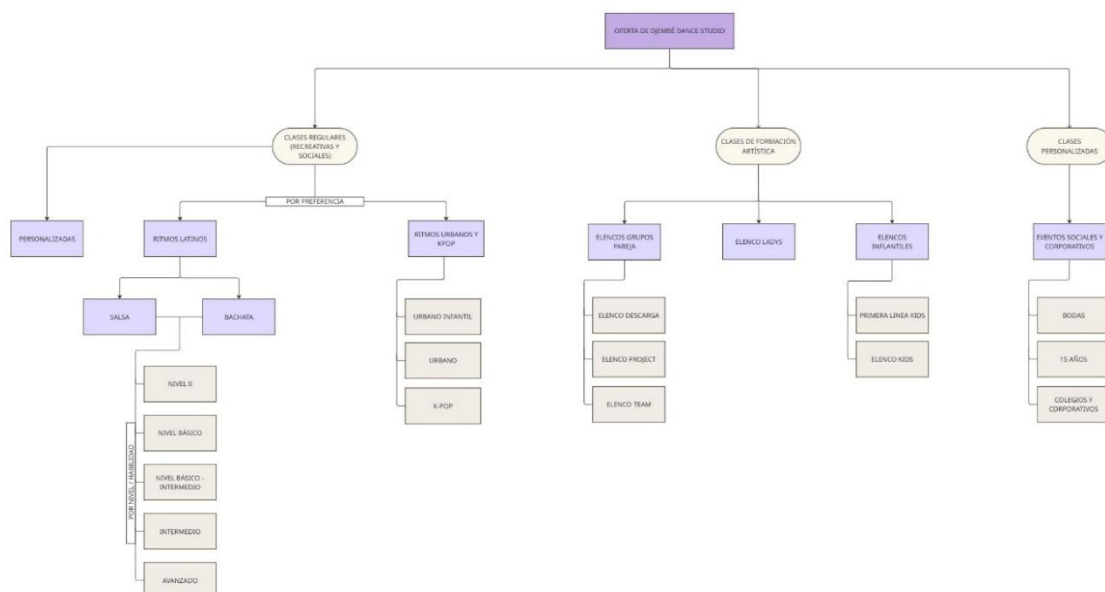


Figura 2. Oferta y producto de Djembé Dance Studio, julio 2025

Nota. Elaboración propia.

2.2. Mercado

2.2.1. Público Objetivo

Con un registro a julio de 150 alumnos, el target de Djembé Dance Studio se enfoca en adultos de 20 a 36 años que adquieren clases para ellos o sus hijos, los clientes de la academia poseen intereses en el aprendizaje del arte de la danza sin importar su nivel de experiencia.

Este público objetivo de la academia posee un nivel socioeconómico medio a medio-alto que supere el salario básico o permita solventar un espacio de ocio y recreación de un valor mensual aproximado de \$45.

Dentro de las políticas de Djembé Dance Studio el pago por las 8 clases es de \$45, en cursos regulares la ausencia de las clases puede ser justificada, mientras que en elencos de formación no se puede justificar, lo que significaría el pago mensual y no por clase.

El promedio de \$45 puede variar dependiendo del alumno ya que la academia posee planes flexibles con descuentos por inscripciones en pareja, descuentos por pagos anticipados en ciertas temporadas y descuentos por número de cursos inscritos, con la

inscripción de más de un curso, el segundo tiene un valor reducido. En elencos de formación también se es posible llegar a becas académicas.

Como se presenta en la *Figura 2*, las clases regulares dividen sus cursos por ritmo y nivel de formación, donde los clientes pueden escoger grupos de urbano y k-pop o ritmos latinos como salsa y bachata en niveles de 0, nivel inicial, inicial-intermedio, intermedio y avanzado.

Mientras que los elencos de formación se dividen por edad y género, donde los clientes pueden escoger el pertenecer a grupos de ladies (solo mujeres de entre 12 a 35 años aproximado), 2 elencos infantiles de 4 años en adelante y elencos de adultos parejas donde pueden ingresar alumnos de 17 años en adelante, con flexibilidad en edad.

2.2.2. Competencia

Dentro del país las ciudades con mayor concentración de academias de baile son Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato. Basado en la búsqueda de academias de baile se pudo reconocer que, dentro de la capital, Quito, existen más de 40 academias de baile registradas en directorios nacionales, sin embargo, se estima que el número puede aumentar por las academias no registradas, tampoco existe un registro dentro del país sobre el número de estudiantes que se atienden mensualmente, pero se estima es de 15 a 30 alumnos por clase.

Djembé Dance Studio enfrenta un entorno competitivo grande en Quito, por su estilo, reconocimiento y proximidad geográfica, entre su principal competencia se encuentra: I-Dance, Frevo Dance Studio, Bongo Dance Center, Dancing Mood y Whole Dance School.

Por su ubicación en la Av. República y Rumipamba, I-Dance se presenta como su principal competencia geográfica a solo una cuadra de Djembé Dance Studio, con funcionamiento desde el 2022, I-Dance empezó sus formaciones en urbano, ballet, bachata y salsa estilo caleño, sin embargo en la actualidad se mantiene con clases de Baby Ballet, Urban Kids, Urbano Juvenil, Dance Kids (salsa y bachata), Salsa y Bachata todas las edades, sus grupos de competencias han ganado reconocimiento en el medio resaltando su nuevo estilo en salsa enfocado en On2, saliendo de la competencia en estilo de Djembé Dance Studio.

Por reconocimiento Frevo Dance Studio se sitúa como una de las principales competencias, esta academia con varios años de funcionamiento posee 4 sedes en la ciudad, Frevo Dance Studio Sede Norte ubicada en la Av. Eloy Alfaro 39, Frevo Dance Studio Sede Sur en la Av. Rodrigo de Chávez entre Pedro de Alfaro y Pedro Dorado, Frevo Dance Studio Sede Tumbaco en la Gonzalo Díaz de Pineda y c. Guayaquil, y su cuarta sucursal Frevo Dance Studio Sede Valle de los Chillos en Ilaló y c. Alondras. En sus sedes se imparten clases en estilos de Ballet, Hip-Hop, Jazz, baile deportivo, k-pop, comercial y más.

Por estilo, la competencia directa de Djembé Dance Studio es Bongo Dance Center ubicado en el sector El Bosque, en la Ramiro Barba y Av. Edmundo Carvajal, esta academia marca su ritmo con clases de salsa, bachata, k-pop y ballet, Bongo Dance Center ha participado en varios proyectos artísticos y de competencia en conjunto con Djembé Dance Studio como en el Festival de Cali, 2023. Así también, Dancing Mood y Whole Dance Company son academias que se encuentran en el sector centro y centro norte de Quito donde se imparten clases de salsa, bachata y urbano.

2.2.3. *Ubicación y entorno*

Djembé Dance Studio posee una ventaja estratégica en cuanto a su ubicación en Av. República, al situarse en la calle principal goza de gran visibilidad al público y un fácil acceso.

A pesar de no existir una línea de bus directa, se encuentra aledaña a calles de bastante concurrencia y diversas líneas de bus, como la av. Amazonas. Así también, a 750 metros, se encuentra la estación del metro “La Carolina”, ubicada al frente del CC. El Jardín.

En cuanto a parqueaderos, gracias a su ubicación en el mismo edificio, Djembé Dance Studio comparte junto con la tienda TuTi República, 6 parqueaderos para clientes, sin embargo, al ser insuficientes para el volumen de alumnos, estos prefieren pagar parqueadero en la calle Inglaterra, ubicada a una distancia aproximada de 50m. A pesar de ser una considerada segura, se ha presentado nuevos desafíos con la seguridad y el aumento de casos de robos a vehículos cerca del sector, por lo que varios clientes optan por pagar a cuidadores de esta área.

En seguridad, desde su entrada la academia ofrece un control con puerta eléctrica vigilada por cámaras desde recepción hasta las 9pm, ofreciendo un ambiente de seguridad y privacidad durante las clases. Así también, existen espacios de ocio nocturno que complementan la experiencia de los estudiantes con opciones específicas en cuanto a salsa y bachata como se oferta en Mila Rooftop, a 160m, una cuadra cruzando la calle, fortaleciendo así el entorno que promueve la cultura dancística.

2.3. Estructura organizacional

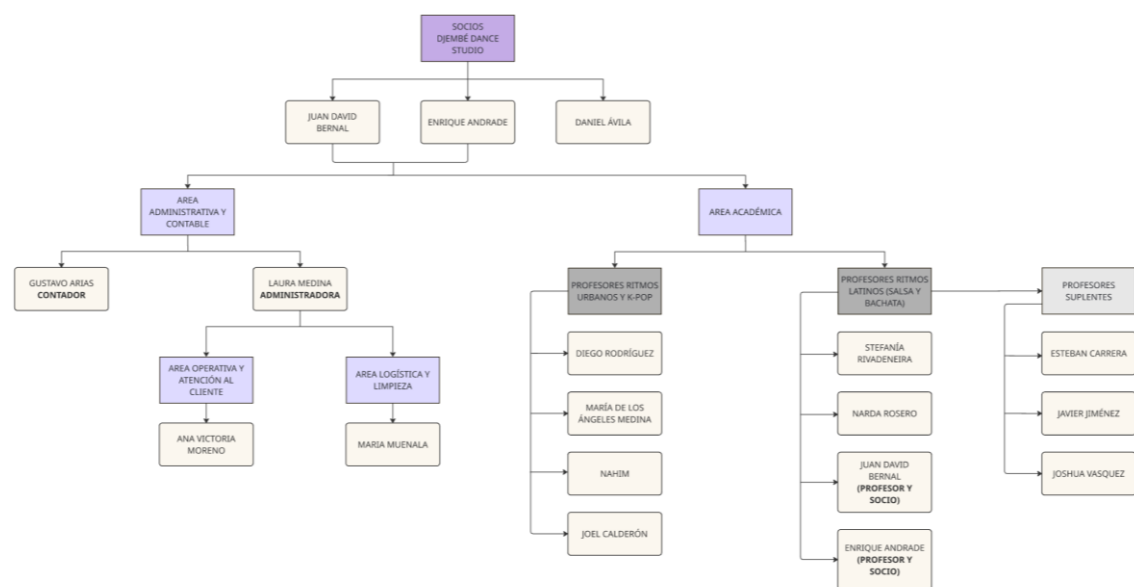


Figura 3. Diagrama organizacional de Djembé Dance Studio, julio 2025

Nota. Elaboración propia.

2.4. Misión, visión y valores

2.4.1. Misión

La misión de Djembé Dance Studio es formar bailarines en los ámbitos social y profesional, inspirados en el tambor Djembé originario de África que reúne a la comunidad en paz, la academia utiliza la danza como una herramienta para la mejora de la salud física y mental creando un espacio donde diversas personas se conecten a través del ritmo y puedan desarrollar sus habilidades artísticas en un entorno inclusivo y de calidad.

2.4.2. *Visión*

Djembé Dance Studio aspira transformar vidas a través de la danza, fomentando el bienestar, la creatividad y excelencia artística. La academia busca convertirse en un referente de la formación dancística en Ecuador y, dentro de 5 años, consolidarse como el embajador de espectáculos y shows en vivo del país. Así también, se proyecta una expansión con 4 sucursales y franquicias, incrementando el número de sus alumnos en un 40% anual, y manteniendo el prestigio mediante la participación en competencias nacionales e internacionales.

2.4.3. *Valores*

En Djembé Dance Studio existen tres valores característicos que definen a la academia y sirven de eje para su crecimiento: puntualidad, seriedad y flexibilidad.

La puntualidad a la hora de entrada y finalización de clases, es un valor característico que demuestra el respeto, cuidado y compromiso hacia sus alumnos, asegurando una experiencia estructurada que permite tener un control de la actividad física de los alumnos que minimice el riesgo de lesiones y garantice la participación de todos los alumnos en cada clase y las siguientes dentro del salón.

Seriedad, en cuanto a este valor la academia lo manifiesta como un alto estándar de respeto en la interacción entre alumnos y en relación con los instructores, al ser una actividad de recreación de contacto con otras personas, requiere un modelo de calidad de enseñanza que fomentando el desarrollo integral y ameno del alumno.

Por último, la flexibilidad, es el diferenciador de la academia que permite a sus alumnos personalizar sus clases y se adaptarlas a su ritmo sin perder su valor de inversión mensual sino teniendo pagos por clase en cursos regulares.

2.5. *Desempeño Laboral del último año*

Existen diversos métodos para medir, comparar y monitorear el desempeño laboral, para Djembé Dance Studio donde no se ha realizado ningún análisis previo sobre el desempeño laboral, se redactará en primera estancia las estrategias de negocio que marcan la manera de atraer y retener a sus clientes.

Adicional, como indicador clave de rendimiento (KPI) se analizará, la tasa de rotación que tienen los docentes dentro de la academia, para evaluar las áreas más afectadas en cuanto a rotación de empleados y rendimiento por área.

Después, en base al registro anual 2025, donde se almacena datos sobre la asistencia, inscripción y pagos de cada alumno por profesor, se analizará la varianza y desviación estándar del número de alumnos, como indicador de consistencia y desviación mensual de retención real de alumnos de cada profesor, así como el coeficiente de variación para la comparación entre docentes del porcentaje de dicha dispersión de alumnos por mes.

Por último, en base al número de alumnos inscritos por profesor, se analizará el porcentaje de carga de alumnos por maestro, también como indicador clave de rendimiento (KPI) donde se refleja y compara la carga de trabajo de los docentes.

2.5.1. *Análisis de estrategias de negocio*

Djembé Dance Studio es una academia de baile que se ha consolidado en el mercado de Quito, distinguido por su identidad de enseñanza, su enfoque no solo responde a una visión artística, sino que también refleja una estrategia empresarial estudiada y diseñada enfocada en buscar nuevos nichos dentro del entorno, las estrategias dirigidas por Juan David Bernal socio y uno de los directores de la academia, expresan son una diferenciación para posicionarse en el mercado.

- **Oferta de cursos permanentes:**

La academia de baile ofrece cursos permanentes en todos los niveles de sus distintos estilos o ritmos, esto permite a los alumnos sentirse ubicados en un grupo o tener la ayuda de crecimiento sin presión.

- **Estrategia de lanzamiento:**

La academia también ofrece la oportunidad de crecimiento a sus alumnos para espacios de competencia o shows de baile, dentro de elencos formativos donde la enseñanza se torna más académica y profesional, esta oportunidad se presenta en las audiciones abiertas a todo público 2 o 3 veces al año.

- **Embudo de ventas:**

Djembé también presenta ofertas a sus alumnos en la compra de cursos, 1 curso tiene el costo de \$45 las 8 clases al mes, por la compra de 2 cursos existe una promoción de \$60, así también, se ofrecen descuentos por la inscripción de dos personas o más.

- **Océanos azules:**

Dentro de las estrategias, Djembé Dance Studio ha optado por la búsqueda y posicionamiento en mercados vírgenes o de poco o nada de conocimiento dentro del entorno de baile, su oferta incluye un vértice para eventos sociales y corporativos como bodas, 15 años, graduaciones, show para colegios, clases particulares y talleres empresariales o corporativos, dónde sin importar el nivel de baile así sea bajo o 0, se oferta la creación de coreografías y acompañamiento durante el proceso rápido de aprendizaje.

Así también, Djembé, oferta clases para personas con discapacidad en grupos regulares, y está incursionando en la creación de cursos específicos para personas con discapacidad como personas con síndrome de Down.

Por último, la escuela también realizó un trabajo reciente en el mundo del espectáculo con banda en vivo, tomando referencia shows y espectáculos de ciudades como Cali, que no son conciertos sino espectáculos especializados aún no vistos dentro del país.

Así la escuela presenta una constante innovación y búsqueda de nuevos mercados dentro del entorno dancístico en Ecuador.

- **Valor agregado:**

La academia basa su valor agregado en 3 puntos específicos, puntualidad en las horas de clase tanto en el inicio como en la culminación, seriedad o profesionalismo de los maestros con clases estructuradas y flexibilidad en pagos, a los alumnos se les hace un recordatorio de sus pagos y se les da un tiempo en caso de atraso en los pagos, así también en cursos regulares existe la opción de justificar las clases en caso de ausencia sin costo de las mismas.

- **Core Competence:**

La habilidad diferenciadora frente a la competencia se basa en la fusión de 3 estilos de salsa que ofrece la academia, el director informa que actualmente la competencia ofrece estilos en On2 y línea para salsa, mientras que Djembé Dance Studio ofrece 3 estilos: línea, estilo cubano que incluye rueda y estilo caleño que es el producto estrella para los elencos formativos.

- **Marketing digital:**

Los directores también han optado en gran medida por estrategias SEO para mejorar el posicionamiento de la escuela tanto en redes sociales como en páginas

web con ayuda de Inteligencia Artificial y otras plataformas como Google Ads donde se invierte \$1 dólar diario para la difusión de distintos anuncios lo que ha permitido aumentar su segmento de mercado a nuevos targets.

2.5.2. *Numero de cursos*

A pesar de la volatilidad del mercado y sus clientes, Djembé Dance Studio posee una oferta permanente en los distintos estilos de baile en niveles 0, básico, básico-intermedio, intermedio, intermedio-avanzado, avanzado y elencos, con 22 cursos activos actualmente:

Tabla 1. Numero de cursos ofertados Djembé Dance Studio, julio 2025

CURSOS	#
Bachata 0	1
Bachata básica	1
Bachata intermedia	1
Bachata avanzada	1
Salsa 0	2
Salsa básica	2
Salsa básica-intermedia	2
Salsa avanzada	2
Urbano	2
Urbano infantil	1
K-pop	1
Rumba Latina	0
Elenco infantil	2
Elenco ladies	1
Elenco parejas	3
TOTAL	22

2.5.3. *Rotación de maestros*

El cálculo de rotación de maestros es un índice capaz de reflejar los desafíos en la retención del talento humano de Djembé Dance Studio, mostrando señales de compromiso o inestabilidad en los docentes de la academia, así, por áreas se registra:

Ecuación:

$$Tasa\ de\ rotaci3n = \left(\frac{N\acute{u}mero\ de\ salidas\ en\ el\ periodo}{Promedio\ de\ empleados\ en\ el\ periodo} \right) \times 100$$

$$Promedio\ de\ empleados\ en\ el\ periodo = \left(\frac{N\acute{u}mero\ inicial + N\acute{u}mero\ final}{2} \right)$$

2.5.3.1. Tasa de rotaci3n del 1rea de Urbano y K-pop

Tabla 2. Listado de docentes del 1rea de Urbano y K-pop, periodo 2024-2025

Listado de docentes del 1rea de Urbano y K-pop periodo 2024-2025:		#
Docentes al inicio del periodo:	Roberto Rivero	2
	Mart3n Palacios	
Docentes que se fueron durante el periodo:	Roberto Rivero	4
	Mart3n Palacios	
	Andrea Brito	
	Jessi	
Docentes actuales:	Diego Rodr3guez	4
	Mar3a de los 1ngeles Medina	
	Nah3m Solano	
	Joel Calder3n	

$$Promedio\ de\ empleados\ en\ el\ periodo = \left(\frac{2 + 4}{2} \right)$$

$$Promedio\ de\ empleados\ en\ el\ periodo = 3$$

$$Tasa\ de\ rotaci3n = \left(\frac{4}{3} \right) \times 100$$

$$Tasa\ de\ rotaci3n = 133,33\%$$

- La tasa de rotaci3n del 1rea de urbano, en el 1ltimo a1o durante el periodo 2024-2025 es de 133,33%, lo que se1ala una alta rotaci3n en el equipo de trabajo de esa 1rea que ha sido remplazado por completo e incluso el aumento de personal para cubrir los cursos.

2.5.3.2. Tasa de rotaci3n del 1rea de Ritmos latinos

Tabla 3. Listado de docentes del área de Ritmos latinos, periodo 2024-2025

Listado de docentes del área de Ritmos Latinos periodo 2024-2025:		#
Docentes al inicio del periodo:	Stefanía Rivadeneira Narda Rosero Enrique Andrade Juan David Bernal Joshua Vásquez	5
Docentes que se fueron durante el periodo:	Joshua Vásquez	1
Docentes actuales:	Stefanía Rivadeneira Narda Rosero Enrique Andrade Juan David Bernal	4

$$\text{Promedio de empleados en el periodo} = \left(\frac{5 + 4}{2} \right)$$

$$\text{Promedio de empleados en el periodo} = 4,5$$

$$\text{Tasa de rotación} = \left(\frac{1}{4,5} \right) \times 100$$

$$\text{Tasa de rotación} = 22,22\%$$

- La tasa de rotación del área de ritmos latinos en el último año durante el periodo 2024-2025 es de 22,22%, lo que señala una rotación baja-moderada de esa área que en su mayoría ha mantenido el equipo de trabajo.

2.5.3.3. Tasa de rotación general

$$\text{Promedio de empleados en el periodo} = \left(\frac{7 + 8}{2} \right)$$

$$\text{Promedio de empleados en el periodo} = 7,5$$

$$\text{Tasa de rotación} = \left(\frac{5}{7,5} \right) \times 100$$

$$\text{Tasa de rotación} = 66,66\%$$

- La tasa de rotación general en el periodo 2024-2025 es de 66,66%, lo que significa una rotación alta-moderada en la que casi un tercio de los maestros de la nómina ha sido cambiado, porción alta reflejada del área de urbano.

2.5.4. Número e índices de varianza de estudiantes por maestro

El presente indicador busca reconocer la desviación en el número de alumnos de cada maestro tiene basado en cifras de asistencia mensual, al reconocer las áreas o docentes con más dispersión o inconstancia de alumnos, se podrá dar una vista inicial en el análisis y comparación del desempeño entre áreas, por docentes y de la academia general.

Los indicadores se llevarán a cabo con la base de datos mensual que lleva Djembé Dance Studio sobre inscripciones de alumnos, asistencias y pagos por maestro y cursos impartidos, así, para constatar el registro, se calcula el coeficiente de variación de alumnos representado como la *capacidad de retención de alumnos* que tiene cada profesor en sus clases.

Para los maestros de nuevo ingreso, se hará un cálculo poblacional, tomando en cuenta el número de alumnos por día, desde el inicio de sus clases hasta el registro final del 31 de julio; mientras que, para los maestros con más trayectoria, se hará un cálculo muestral de enero - julio, tomando en cuenta el número promedio de alumnos por mes.

2.5.4.1. Nahím Solano

Tabla 4. Índices de varianza poblacional de alumnos de Nahím Solano

NAHIM SOLANO										
K-POP (MARTES Y JUEVES)										
JULIO										
DÍA	1	3	8	10	15	17	22	24	29	31
ALUMNOS	2	F	F	2	1	4	4	4	4	3

PROMEDIO	3
VARIANZA	1,25
DESVIACIÓN ESTANDAR	1,12
% COEFICIENTE DE VARIACIÓN	37,27

- Nahím Solano maestro de nuevo ingreso desde el 1 de julio de 2025, presenta un número promedio de 3 alumnos en sus clases, su desviación estándar indica que su número de alumnos puede variar a ± 1 alumno por clase, actualmente su desviación

de sus alumnos es relativamente alta del 37,27%, mostrando inestabilidad en sus alumnos, sin embargo, este dato es representativo que puede cambiar con su progreso a lo largo de su tiempo de permanencia.

2.5.4.2. *Joel Calderón*

Tabla 5. Índices de varianza poblacional de alumnos de Joel Calderón

JOEL CALDERÓN (JEY)										
URBANO (MARTES Y JUEVES)										
JULIO										
DÍA	1	3	8	10	15	17	22	24	29	31
ALUMNOS	3	2	2	2	1	1	2	1	1	1

PROMEDIO	2
VARIANZA	0,44
DESVIACIÓN ESTANDAR	0,66
% COEFICIENTE DE VARIACIÓN	41,46

- Joel Calderón también maestro de nuevo ingreso del 1 de julio de 2025, presenta un número promedio de 2 alumnos en clase, con una desviación estándar de $\pm 0,44$ indica que menos de un alumno varía por clase, con un coeficiente de 41, 46%, se muestra una inestabilidad en sus alumnos, que puede ser respuesta a su corto tiempo de permanencia y a la baja cantidad de alumnos como en el caso del docente Nahím Solano.

2.5.4.3. *Diego Rodríguez*

Tabla 6. Índices de varianza muestral de alumnos de Diego Rodríguez

DIEGO RODRÍGUEZ						
URBANO (MARTES Y JUEVES)						
MES	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
ALUMNOS PROMEDIO	11	11	7	7	7	4

PROMEDIO	8
VARIANZA	7,37
DESVIACIÓN ESTANDAR	2,71

% COEFICIENTE DE VARIACIÓN	34,65
---------------------------------------	-------

- Diego Rodríguez también maestro del área de urbano con ingreso en febrero de 2025, presenta un número promedio de 8 alumnos por clase, su desviación estándar indica que ± 3 de sus alumnos varían por mes, así, su coeficiente de variación de 34,65%, muestra una marcada, pero no alta inestabilidad en la desviación de sus alumnos en comparación con el área de urbano, su número de alumnos baja en más de un 50% de enero a julio.

2.5.4.4. *María Medina*

Tabla 7. Índices de varianza muestral de alumnos de María Medina

MES	MARÍA MEDINA (MARY)						
	URBANO (SABADOS)						
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
ALUMNOS PROMEDIO	9	7	8	6	8	9	10

PROMEDIO	8
VARIANZA	1,81
DESVIACIÓN ESTANDAR	1,35
% COEFICIENTE DE VARIACIÓN	16,52

- María Medina también docente del área de urbano presenta un número promedio de 8 alumnos por clase, su desviación estándar indica que sus alumnos pueden variar a 1 alumno más o 1 alumno menos por mes promedio con un coeficiente de variación bajo de 16,52%, mostrando la mayor estabilidad de alumnos en el área de urbano, de enero a julio se ha mantenido y presentado un ligero aumento.

2.5.4.5. *Stefanía Rivadeneira*

Tabla 8. Índices de varianza muestral de alumnos de Stefania Rivadeneira

STEFANÍA RIVADENEIRA							
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
SALSA SABADOS	7	8	9	10	7	6	5
BACHATA SAB.	8	9	8	6	6	5	6
ELENCO KIDS	5	5	5	4	3	3	3
SALSA BASICA	5	5	5	4	3	4	4
BACHATA 0						2	5
TOTAL	25	27	27	25	18	19	24

PROMEDIO	24
VARIANZA	12,02
DESVIACIÓN ESTANDAR	3,47
% COEFICIENTE DE VARIACIÓN	14,73

- Stefanía Rivadeneira profesora de salsa y bachata presenta un número promedio de 24 alumnos por mes, durante los primeros 7 meses del año, su desviación estándar indica que ± 3 de sus alumnos pueden variar, dando un coeficiente de variación bajo de 14,73%, mostrando una baja inestabilidad de alumnos en el primer semestre del año; de enero a julio a aumentado un curso, sin embargo, su número de alumnos ha bajado en relación al primer trimestre del año.

2.5.4.6. Narda Rosero

Tabla 9. Índices de varianza muestral de alumnos de Narda Rosero

NARDA ROSERO							
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
BACHATA SAB.	9	7	6	8	7	6	5
SALSA SAB.	13	15	12	13	15	18	14
ELENCO BABY	3	3	3	1	2		
ELENCO INFAN.	8	11	12	10	12	11	11
BACHATA INTER.	7	7	8	8	6	8	9
SALSA INICIAL	6	5	6	6	5	5	7
SALSA INTER.	5	4	4	4			
SALSA DESDE 0	8	11	11	9	7	9	12
TOTAL	58	63	60	60	52	56	58

PROMEDIO	58
VARIANZA	11,49
DESVIACIÓN ESTANDAR	3,39
% COEFICIENTE DE VARIACIÓN	5,83

- Narda Rosero docente de salsa y bachata con más cursos registrados desde el inicio del año hasta julio, presenta un promedio de 58 alumnos por mes, su desviación estándar indica que sus alumnos pueden variar de igual manera de 3 alumnos más o 3 alumnos menos por mes, sin embargo, su promedio se presenta como el más bajo de 5,83%, mostrando la mayor estabilidad del número de alumnos, sin embargo, de enero a julio ha presentado el cierre de 2 cursos.

2.5.4.7. Juan David Bernal

Tabla 10. Índices de varianza muestral de alumnos de Juan David Bernal

JUAN DAVID BERNAL							
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
ELENCO PROJECT	12	14	12	11	12	12	10
ELENCO LADYS	3	5	4	4	4	4	3
RUMBA LATINA L Y M	6	3					
RUMBA LATINA M Y J	2	4	6	4	5	4	
TOTAL	22	26	22	18	21	19	14

PROMEDIO	20
VARIANZA	14,31
DESVIACIÓN ESTANDAR	3,78
% COEFICIENTE DE VARIACIÓN	18,67

- Juan David Bernal docente y director de la academia, presenta un promedio de enero a final de julio de 20 alumnos por mes, su desviación estándar indica que ± 4 de sus alumnos aproximados varían al mes, su coeficiente de variación medio-bajo de 18,67% se muestra como el porcentaje más alto de inestabilidad del número de

alumnos en el área de ritmos latinos; de enero a julio presenta el cierre de dos cursos y disminución del número de alumnos.

2.5.4.8. *Enrique Andrade*

Tabla 11. Índices de varianza muestral de alumnos de Enrique Andrade

ENRIQUE ANDRADE							
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
ELENCO DESCARGA	13	13	13	10	12	12	13
SALSA INTERMEDIA	3	3	2	2	5	8	8
ELENCO TEAM	6	7	9	9	5	9	9
SALSA 0	4	5	7	9	14	12	10
SALSA INICIAL	8	9	10	8	8	5	
TOTAL	33	37	40	38	44	45	40

PROMEDIO	40
VARIANZA	17,25
DESVIACIÓN ESTANDAR	4,15
% COEFICIENTE DE VARIACIÓN	10,50

- Enrique Andrade docente y director de la academia, presenta un promedio de 40 alumnos por mes en los primeros 7 meses del año, su desviación estándar indica que ± 4 de sus alumnos varían en promedio al mes, también, con un coeficiente bajo de 10,50%, se reconoce que la cantidad de alumnos que mantiene es estable en relación al promedio de porcentaje de dispersión, aún con el cierre de un curso en los primeros 7 meses del año, su número de alumnos ha aumentado.

2.5.5. *Porcentaje de carga por docente*

Del número total de alumnos inscritos en julio se calcula el porcentaje que corresponde a cada profesor, como indicador de *la carga de alumnos receptadas por profesor*, para este cálculo, aquellos estudiantes que toman más de un curso con el mismo profesor, serán contabilizados una sola vez por profesor, con el fin de evitar duplicaciones en el registro de cada docente.

De 150 alumnos inscritos hasta julio del 2025 en Djembé Dance Studio, se registra 180 inscripciones por curso, donde 30 alumnos toman más de una clase, de los cuales 8 de

ellos toman más de una clase con un mismo profesor. Dejando un total de 172 inscripciones netas registradas por docentes.

$$Carga\ de\ alumnos\ por\ docente = \left(\frac{número\ de\ alumnos\ inscritos\ en\ julio * 100}{Alumnos\ inscritos\ por\ docentes\ neto} \right)$$

$$Carga\ de\ alumnos\ por\ docente = \left(\frac{número\ de\ alumnos\ inscritos\ en\ julio * 100}{172} \right)$$

Tabla 12. Número de alumnos inscritos y porcentaje de carga por docente de Djembé Dance Studio en julio, 2025

PROFESOR	INSCRITOS (SIN REPETIR)	CARGA DE ALUMNOS (%)
NAHIM SOLANO	5	2,91
JOEL CALDERÓN	1	0,58
MARÍA MEDINA	11	6,40
DIEGO RODRÍGUEZ	7	4,07
STEFANÍA RIVADENEIRA	22	12,79
NARDA ROSERO	64	37,21
JUAN DAVID BERNAL	18	10,47
ENRIQUE ANDRADE	44	25,58
TOTAL	172	100

- En base al porcentaje de carga por docente de julio del 2025 se pudo analizar que existe una diferencia significativa entre la carga por alumnos de unos docentes frente a otros de 1 a 64. Narda Rosero con 37,21% y Enrique Andrade con 25,58% son los docentes más carga estudiantil, mientras que Joel Calderón con 0,58% y Nahim Solano con 2,91% son los docentes con menos carga en relación a los 172 alumnos inscritos en la academia.

El dato, permite reconocer que, en base al número de alumnos inscritos, el área con mayor rentabilidad en Djembé Dance Studio, es ritmos latinos con un 86,05%, mientras que el área de urbano y k-pop posee apenas posee una carga del 13,96%.

- El estudio permite identificar también una sobrecarga del número de alumnos en el área de ritmos latinos donde el 86,05% dividido para los 4 docentes deberían dar un aproximado de carga por docente de 21, 51%, sin embargo, en uno de los casos dicho valor casi se duplica permitiendo ver este porcentaje como un indicador de sobrecarga que puede llegar a tener afectación en la motivación, el desgaste físico y emocional de los maestros con más carga en comparación con el resto.

2.6. Clima laboral

Desde su creación en 2021, Djembé Dance Studio no ha contado con un área de gestión de talento humano que lleve un registro ni seguimiento de los docentes, así como tampoco ha realizado estudios internos sobre el clima laboral donde se analice factores como motivación en el trabajo, canales de comunicación, percepción del espacio físico de trabajo, entre otros.

Por tal motivo y en búsqueda de una percepción directa de los docentes, se utiliza la técnica de encuesta para recopilar información mediante preguntas cerradas con escala de Likert y de selección, y también se utiliza preguntas abiertas con el fin de recopilar la opinión de los docentes sin delimitar las respuestas, mostrándose como un mecanismo propicio para la situación por falta de información, la encuesta se realiza de manera anónima para evitar la omisión de detalles importantes en 4 factores clave a analizar: satisfacción laboral, condiciones ambientales, comunicación interna y proyección de desarrollo profesional y personal.

Con una validez del instrumento por contenido mediante la revisión del director de proyecto y por cálculo estadístico mediante la prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach de 0,97, se demuestra al cuestionario consistente y fiable, y su análisis se presenta como un primer vistazo a la situación actual del clima laboral de Djembé Dance Studio, generando así un comienzo para el seguimiento y acompañamiento del recurso humano de la academia.

2.6.1. Satisfacción laboral

Según la teoría de Herzberg existen factores de higiene que no generan satisfacción, pero si insatisfacción y deben ser básicos en el área laboral, mientras que existen otros factores motivacionales que no producen insatisfacción, pero si satisfacción, dónde entra el reconocimiento, crecimiento, logro y habilidad o desafío, que, en el caso, también están presentes en la pirámide de Maslow como necesidades de nivel superior de estima y autorrealización.

Así, en base a las teorías, se realiza el análisis de la primera sección donde mediante el sistema Likert con una escala en un rango del 1 al 5, los docentes respondieron factores relacionados con su satisfacción en el ambiente laboral, libertad creativa y de expresión, reconocimiento, y motivación.

En general, el factor de satisfacción con el ambiente de trabajo tiene distintas perspectivas en los docentes, 3 de ellos se sienten totalmente satisfechos y 1 se siente un poco satisfecho, que, en porcentaje, representan un 50% del personal con un sentimiento favorable, le siguen quienes están en un punto neutral con un 25%, el otro 25% se siente poco o nada satisfecho.

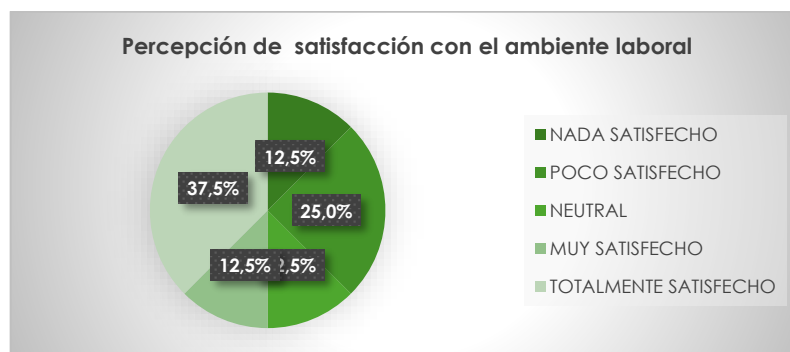


Figura 4. Percepción de la satisfacción con el ambiente laboral de los docentes de Djembé Dance Studio

Nota. Elaboración propia.

En cuanto a libertad creativa, en una escala de 1 al 5, donde 1 es percepción de nada de libertad y 5 es total libertad, 5 de 8 docentes consideran que poseen total libertad para

expresar sus ideas y creatividad, mientras que solo un docente expuso que no posee nada de libertad, así, el resultado de la percepción de la libertad creativa y expresión de las ideas dentro de la academia, resulta positivo en la sección con un 62,5% de aceptación.

3. ¿Cuánta libertad posee para expresar ideas y creatividad artística dentro de la academia?
8 respuestas

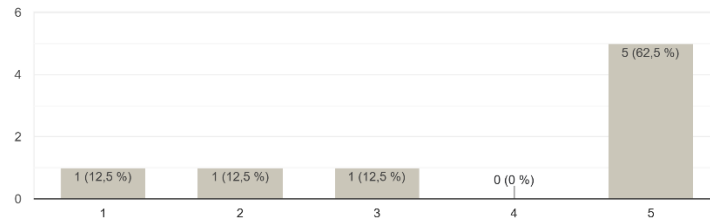


Figura 5. Percepción de libertad creativa de los docentes de Djembé Dance Studio

Nota. Elaboración propia, mediante Google Forms, octubre, 2025.

Sobre el sentimiento de valía que perciben los docentes que se les da por parte de la dirección o gerencia, las respuestas se presentan de manera similar al de la percepción de satisfacción, el 50% de los profesores se siente totalmente valorado, mientras que un 25% se siente nada valorado, junto con otro 25% que está neutral, así el panorama, no muestra sentimientos favorables, ni desfavorables.

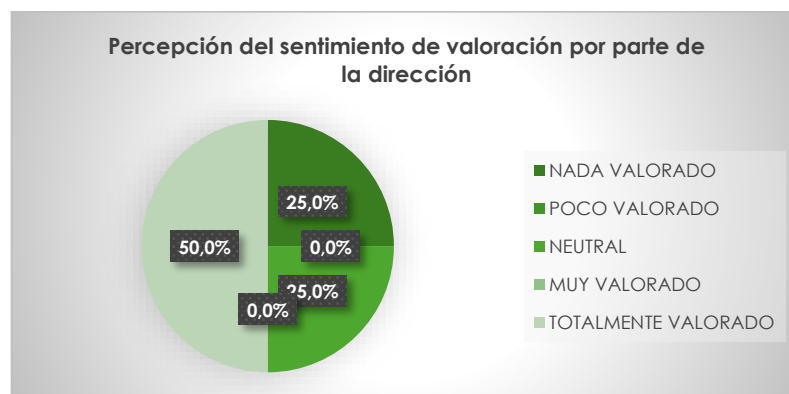


Figura 6. Percepción del sentimiento de valoración por parte de la dirección o gerencia de los docentes de Djembé Dance Studio

Nota. Elaboración propia.

En cuanto al factor de motivación que sienten los docentes en su área laboral, se reconoció que dicho punto resulta el más positivo de la sección con un 75% de sentimientos favorables donde el 50% se siente totalmente motivado y el 25% muy motivado, dejando solo un 25% de sentimientos desfavorables. 5 de los 7 encuestados respondieron que sus motivadores son sus alumnos.

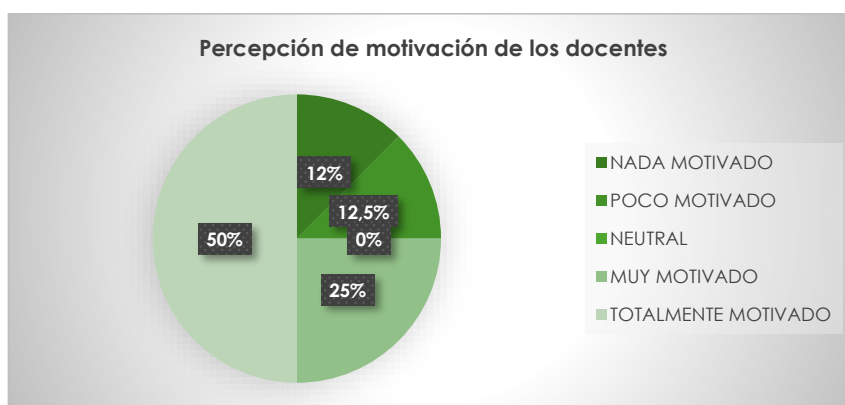


Figura 7. Percepción de la motivación en el área laboral de los docentes de Djembé Dance Studio

Nota. Elaboración propia.

Análisis de datos:

En la primera sección de satisfacción laboral, se analiza preguntas de sentimiento de satisfacción, libertad de expresión, sentimiento de valoración, motivación y percepción del tiempo de descanso, y si estos factores son suficientes y aportan a la estabilidad laboral.

El factor dentro de la sección con más estabilidad, es de libertad y expresión creativa, con 62,5% de consistencia en respuestas muy favorables, mostrando un punto para sostener en cuanto a la satisfacción laboral, sin embargo, el punto con más porcentaje de sentimientos desfavorables es en la percepción de valor por parte de la dirección, presentando un grupo de personas que representan el 25% que no se sienten nada valorados en su área de trabajo, punto a mejorar y reforzar.

La varianza de la sección se presenta como la más alta de 2.40, en comparación con el resto de secciones, mostrando si bien una mayoría de respuestas positivas, también una separación en las respuestas con distintas percepciones de los docentes.

2.6.2. Condiciones ambientales

Como se menciona de la teoría de Herzberg, existen factores que, si bien no causan satisfacción, si pueden generar insatisfacción, entre ellas se encuentran factores como las condiciones ambientales en el área laboral, punto que influye en la percepción de sentimientos favorables o desfavorables del clima laboral de una organización.

Dentro de esta sección se analizó la percepción de los docentes de comodidad y confort en su área laboral enfocado en el espacio físico de Djembé Dance Studio, determinando los requerimientos o necesidades de las condiciones ambientales de trabajo.

De la percepción en general, el 50% de los docentes considera que el espacio físico es bueno y muy bueno, mientras que el otro 50% se mantiene neutral.

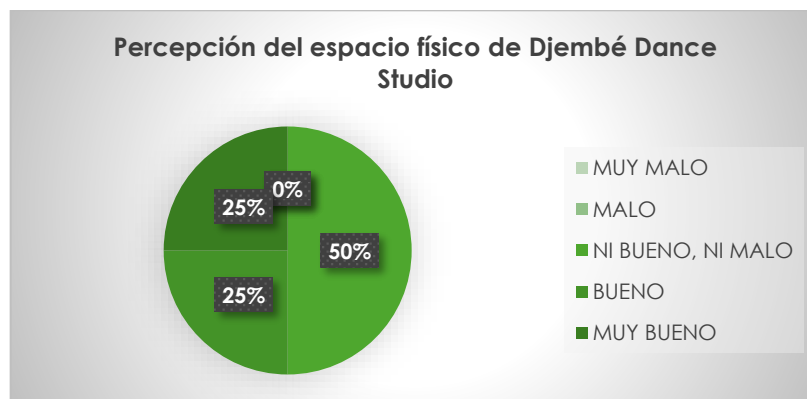


Figura 8. Percepción de la calidad del espacio físico de Djembé Dance Studio

Nota. Elaboración propia.

De manera específica las áreas con un porcentaje de percepción de insatisfacción son la oficina o área administrativa y el área de descanso. De ello se debe acotar que, dentro de las instalaciones de la academia, el espacio de la oficina es también utilizado como área de descanso, por lo cual no posee áreas separadas para sus distintos usos.

2. En cuanto a condiciones del espacio físico, en una escala del 1 al 5, califique las diferentes áreas de Djembé Dance Studio, siendo 1 muy malo y 5 muy bueno

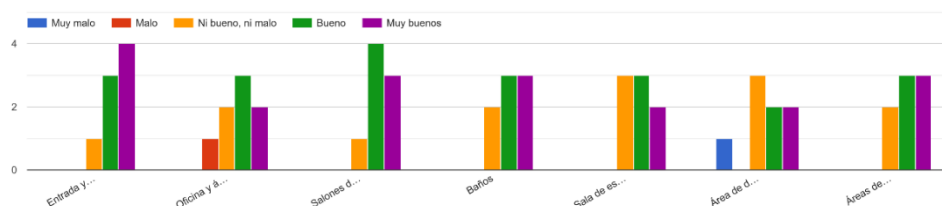


Figura 9. Percepción de condiciones del espacio físico por áreas de Djembé Dance Studio

Nota. Elaboración propia, mediante Google Forms, octubre, 2025.

También, se analizó el mobiliario y herramientas dentro de la academia, sobre el mobiliario general hubo una percepción favorable de 7 respuestas a favor de 8, donde el mobiliario se considera bueno y muy bueno con la opinión de que se necesita una mejora o implementación de sillas, sin embargo, en cuanto a las herramientas, hubo un 37,5% de neutralidad y un 62,5% de satisfacción, en este punto, el comentario sobre herramientas que se ya posee en la academia, 6 de los docentes expresaron la necesidad de mejora de parlantes o el equipo de sonido para las clases, y de adquisición, se expresaron que sería bueno implementar para las clases herramientas como colchonetas, barras, pesas y otros para ejercitar y estiramiento.

Tabla 13. Tabla de respuestas, percepción docente de herramientas que necesitan mejora

4.1. Mencione que herramientas de clase que posee la academia, usted considera que necesitan mejoras.
Parlantes
NO APLICA
Parlantes
NO APLICA
Parlantes
parlantes
Equipos de sonido, otros
Parlantes

Sobre la limpieza, orden y seguridad que sienten los docentes de las aulas de clase, en una escala del 1 al 5, dónde 1 es total desacuerdo y 5 total acuerdo, el sentimiento en su mayoría se percibe como favorable, con 6 respuestas totalmente de acuerdo, siendo el 75% una percepción de limpieza, orden y seguridad, mientras que el 25% se mantiene neutral.

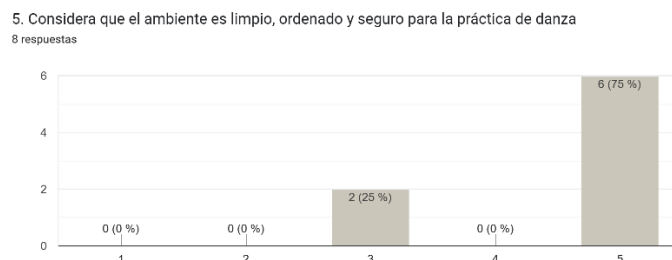


Figura 10. Percepción de las condiciones ambientales para la práctica de danza de Djembé Dance Studio

Nota. Elaboración propia, mediante Google Forms, octubre, 2025.

Análisis de datos:

En general, las áreas físicas para impartir clases se perciben de manera positiva y neutral en los docentes con una opinión semejante entre sí, la varianza de 0,74, es la menor entre las secciones mostrando congruencia en la visión del espacio físico y ambiental.

Sin embargo, se reconoce un deseo de mejora en espacios o adquisición de implementos específicos, como el área de descanso para docentes que es el que presenta más inconformidad, seguido de la oficina y área administrativa, áreas que actualmente se encuentran fusionadas en un mismo espacio y podrían ser el motivo de su inconformidad.

Así también, de las preguntas abiertas se analiza una falta de diversos instrumentos o herramientas para impartir clase como, barras y colchonetas, arreglo de pisos, sillas y separadores para espacios compartidos como en el salón principal, que no posee un aislante de sonido entre aulas; Así también, existe una percepción mayoritaria de la necesidad de mejora del equipo de sonido o parlantes, instrumentos esenciales para impartir clase.

2.6.3. Comunicación interna

El manejo de las relaciones interpersonales y la comunicación efectiva en el área laboral es un factor indispensable de higiene como lo menciona Herzberg, sin embargo, las relaciones positivas o relationships mencionadas en el modelo PERMA de bienestar emocional, se presentan en el área laboral como factor de bienestar emocional apoyando el sentido de pertenencia y moldeando experiencias favorables o desfavorables del clima laboral.

La comunicación con la administración, es un factor clave el área de trabajo, ya que esta se presenta como el canal de dudas, sugerencias, comentarios e incluso reconocimiento entre docentes y dirección, el 37,5% de los docentes está totalmente de acuerdo de tener una comunicación optima y receptiva, un 25% menciona estar solo de acuerdo y el siguiente 25% en neutralidad, dejando solo un 12,5% en desacuerdo, ningún docente se percibe en total desacuerdo, mostrando un canal de comunicación con la administración funcional pero no en cohesión para todos los docentes.

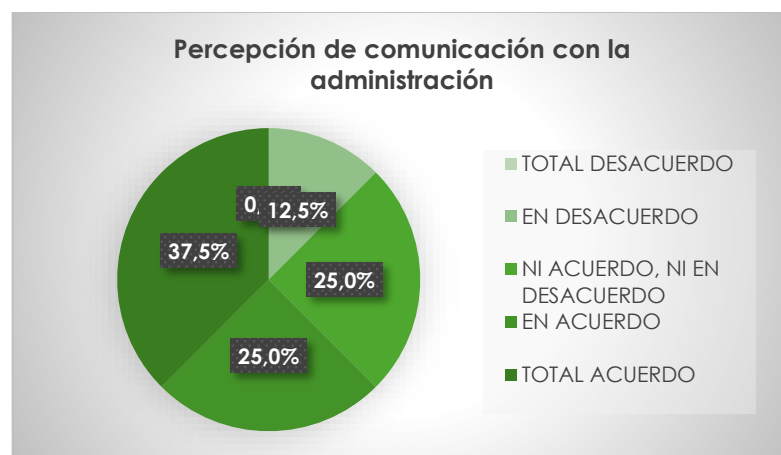


Figura 11. Percepción de la óptima comunicación entre docentes y administración de Djembé Dance Studio

Nota. Elaboración propia.

En cuanto a la comunicación interna del equipo docente, los valores varían, 4 de 8 docentes muestran un sentimiento favorable de entendimiento y escucha activa, mientras que la otra mitad muestran sentimientos de neutralidad y desfavorables en cuanto a esta interacción.

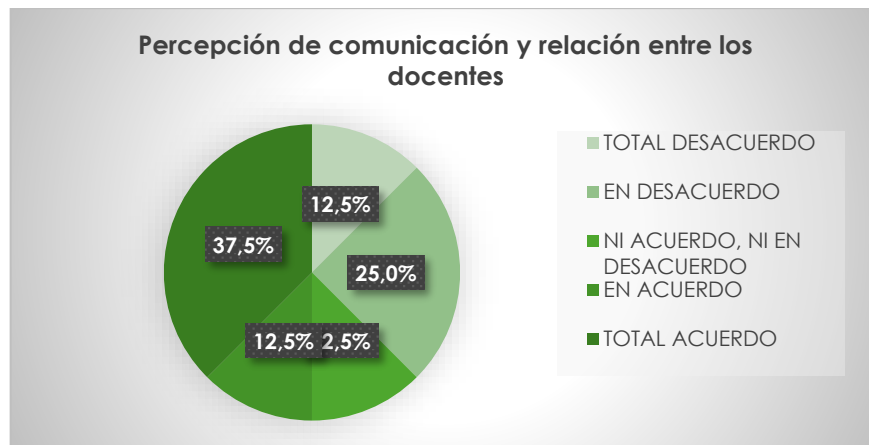


Figura 12. Percepción de la óptima comunicación y relación entre docentes de Djembé Dance Studio

Nota. Elaboración propia.

Sobre los canales de comunicación que Djembé Dance Studio posee, el 37,5% de los docentes mencionan que no existen canales efectivos para expresar sugerencias, inquietudes, ideas, etc., mientras que para el 62,5% de docentes, la academia si posee dichos canales y mencionan que son de manera verbal y mediante mensajes por medios de comunicación como WhatsApp. Pero a su vez, los docentes aportan que otros medios que se pueden sumar son mediante reuniones, escucha activa y buzón de sugerencias.

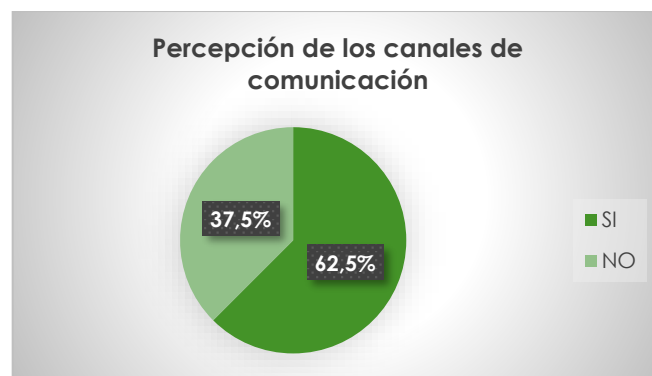


Figura 13. Percepción de la existencia de canales de comunicación óptimos de Djembé Dance Studio

Nota. Elaboración propia.

Análisis de datos:

Dentro de la sección de comunicación interna, las respuestas se perciben positivas, pero en menor porcentaje y con más neutralidad en comparación a las secciones anteriores; 4 preguntas de esta sección poseen un porcentaje de sentimientos muy favorables del 37,5% de docentes, y existen 3 preguntas con una total inconformidad del 12,5%.

Estas preguntas se dividen en: comunicación de docentes con la dirección de la academia, que en su mayoría es satisfactoria y solo 2 docentes señalan informalidad, la comunicación con la administración, donde bajan los valores de sentimientos favorables dejando más neutralidad del 25%, y la comunicación entre docentes, que baja aún más, presentando un porcentaje mayor en inconformidad con un 37,5%.

De las preguntas abiertas se analiza que el medio por el cual existe una comunicación de sugerencias, inquietudes, eventos, avisos y más, es de forma presencial, verbal o por WhatsApp; varios los docentes mencionaron que uno de los canales que les gustaría que se implemente es un buzón de sugerencias.

2.6.4. *Proyección de desarrollo profesional y personal*

Basado en la teoría de Meyer y Allen, existen 3 dimensiones que contribuyen al estado psicológico de compromiso laboral con la organización, el primero es el afectivo donde intervienen factores como la realización personal, el sentido de pertenencia y la identificación con la empresa, sentido que se proyecta en el clima laboral de la institución.

Así también, en el modelo PERMA de bienestar emocional, el desarrollo personal es interpretado como meaning, el “significado”, una causa que trasciende de la persona, lo motiva a cumplir sus objetivos y le da sentido de plenitud en sus acciones; en el desarrollo profesional, el modelo presenta los elementos accomplishments y engagement, el primero muestra la sensación de gratitud y sentimientos favorables por una meta alcanzada o logro y el segundo describe el esfuerzo y dedicación para los que se les entrega un interés genuino.

Sobre desarrollo personal, el 62,5% de los docentes afirma sentirse en un entorno que favorece su crecimiento personal, el 12,5% se siente neutral al tema y el 25% no se siente de acuerdo.

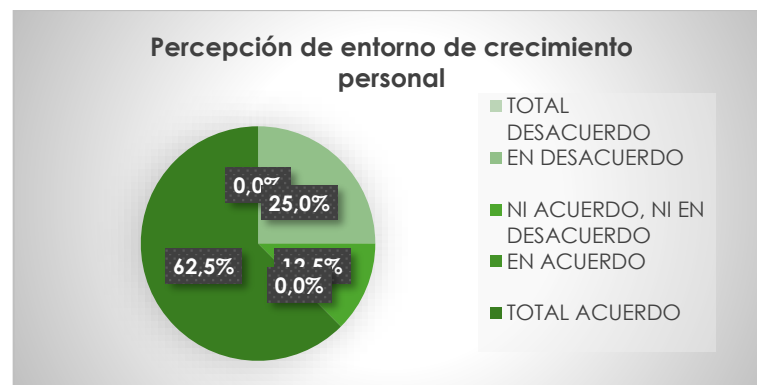


Figura 14. Percepción de crecimiento personal de los docentes en Djembé Dance Studio

Nota. Elaboración propia.

Sobre las actividades extralaborales que aporten al bienestar y desarrollo personal, cinco de los docentes expresan que mantienen actividades de movimiento, uno practica actividades recreativas como lectura y otro docente se mantiene en clases de arte, solo uno de los encuestados menciona no mantenerse activo en alguna otra actividad, lo que responde a una mayoría de los docentes enfocado en su crecimiento y desarrollo.

Tabla 14. Tabla de respuestas de actividades de bienestar fuera del área laboral

4. Responda: Realiza alguna actividad de bienestar (salud física, emocional o recreativa), fuera de la academia que aporte en su crecimiento personal o le ayude a equilibrar su vida personal y laboral.
Si, tomo talleres enfocados a la danza y otros ámbitos, así como también aprendí sobre pedagogía de enseñanza.
Si, cardio y ejercicio
Si, talleres de diversas áreas, yoga, ejercicio de gimnasio
SI, ejercicio físico y práctica de más baile
Si, voy a clases de Arte
sí, lectura
Si. Actividades para seguir creciendo. Talleres, clases, diplomados, fortalecimiento y más.
No

En el desarrollo profesional, en primera estancia el 62,5% de docentes se siente igual con oportunidades de desarrollo profesional en la organización, el 25% está neutral y el 12,5% está en completo desacuerdo. Sin embargo, cuando se encuestó sobre si considera que la

academia brinda espacios y oportunidades de formación continua a los docentes como talleres, cursos o certificaciones, el 37,5% respondió que está en total desacuerdo, el 25% está en neutralidad y el restante en acuerdo y total acuerdo, en medidas la moda responde a la respuesta de total desacuerdo (valor 1 en la escala de Likert).



Figura 15. Percepción de espacios y oportunidades de formación y crecimiento profesional por parte de Djembé Dance Studio

Nota. Elaboración propia.

Adicionalmente sobre las metas enfocadas en la danza de los docentes, el 75%, es decir 6 de 8 docentes, seleccionaron la opción de una mejora en los ingresos y estabilidad financiera, seguidos por la participación en intercambios o capacitaciones en el extranjero con el 62,5%, así como la creación de nuevos proyectos. En cuanto en contribuir al posicionamiento de Djembé Dance Studio, la obtención de nuevas certificaciones y la ampliación de habilidades escénicas (datos de desarrollo profesional e identidad con la institución), solo el 50% de los docentes se encontró interesado. La mejora de competencias como director y el aprendizaje de nuevas tecnologías y recursos digitales para la danza quedaron al último con 37,5% y 25% de interés. Adicional, los docentes expresaron factores como la competencia, el cambio en el enfoque de la danza y el reconocimiento profesional como puntos de interés.



Figura 16. Selección de metas enfocadas en la danza a largo plazo de los docentes de Djembé Dance Studio

Nota. Elaboración propia, mediante Google Forms, octubre, 2025.

Análisis de datos:

Dentro de la sección, se encuesta a los docentes sobre el crecimiento personal y profesional, enfocado en las oportunidades y los espacios que Djembé Dance Studio brinda a su equipo docente, la sección con una varianza de 2,12 en las respuestas, muestra una diferencia en opiniones en cuanto a la percepción del entorno que favorece el crecimiento personal y en las oportunidades que ven de desarrollo y mejora profesional.

En cuanto a la percepción específica de espacios y oportunidades como talleres, certificados, cursos enfocados y más, la percepción se muestra en su mayoría insatisfactoria a comparación con el resto de resultados, permitiendo el análisis de una falta de actividades e implementaciones por parte de la academia que aporten en dicho crecimiento.

Por último, sobre las metas enfocadas a futuro, los docentes responden en un 75% su interés en la mejora de su estabilidad económica, pero solo el 25% tiene un deseo de mejora y aprendizaje de nuevas técnicas y formación, mostrando una desmotivación en la mejora y crecimiento profesional del resto de docentes, el cual se presenta como punto a fortalecer.

2.7. Análisis FODA



Figura 17. Análisis FODA general de Djembé Dance Studio

Nota. Elaboración propia.

III. PROPUESTA DE PLAN DE SALARIO EMOCIONAL

Una vez realizado recopilado la información de Djembé Dance Studio y analizado la situación actual del desempeño y clima laboral, así como la percepción de los docentes, se presenta la propuesta del plan de salario emocional diseñado a medida de las oportunidades y necesidades de Djembé Dance Studio

3.1. Propuesta de plan de salario emocional

Tabla 15. Propuesta de plan de salario emocional para Djembé Dance Studio, 2025

		PROPUESTA	DESCRIPCIÓN	TEORÍA APLICADA	FRECUENCIA	COSTO ANUAL
SATISFACCIÓN LABORAL	1	Boletín de reconocimientos	Boletines mensuales en formato PDF, enviados por correo o carpeta compartida en Google Drive solo con docentes, directores y administración, con mensajes de agradecimiento y reconocimiento por logros alcanzados en el mes, como aumento de alumnos, mensajes o calificaciones positivas, etc.	Logros alcanzados - Modelo PERMA Reconocimiento – Teoría pirámide de Maslow Factores motivacionales – Teoría de Herzberg	Mensual	-
	2	Reconocimiento en redes	Reconocimiento en redes de Djembé Dance Studio con fotos y publicaciones de los docentes y sus elencos por logros alcanzados en competencias, talleres y shows.	Compromiso y logros alcanzados - Modelo PERMA Reconocimiento – Teoría pirámide de Maslow Factores motivacionales – Teoría de Herzberg	Mensual y por temporada de competencias y shows	-
	3	Días libres no descontados	Una vez al mes, de manera voluntaria por el docente en una de sus clases, un estudiante con mayor trayectoria y previa formación por el docente, se le permite guiar la clase de 1 hora a un valor salarial mínimo, como oportunidad de crecimiento, experiencia y también de descanso para el docente sin que tenga implicaciones en su pago por clase.	Necesidades fisiológicas de descanso y de bienestar personal – Teoría pirámide de Maslow Factores motivacionales – Teoría de Herzberg Compromiso normativo de lealtad – Modelo de Meyer y Allen Emociones positivas - Modelo PERMA	Mensual	\$0 - \$190

	4	Pizarrón interactivo	Durante una semana por docente, de manera voluntaria, se escribirá en un pizarrón en la entrada de la academia una frase que los identifique, consejo que quieran compartir y experiencia interactiva con los estudiantes, permitiendo un canal de identificación y relación con los alumnos	Autorrealización (creatividad) y reconocimiento – Teoría pirámide de Maslow Factores motivacionales de taras interesantes – Teoría de Herzberg Compromiso afectivo – Modelo de Meyer y Allen Relaciones positivas y significado - Modelo PERMA	Semanal	\$12
CONDICIONES AMBIENTALES	5	Área de descanso	Habilitar un aula de descanso para horarios libres entre clases, en uno de los salones pequeños o no ocupados separado del área de oficina	Factores higiénicos, condiciones laborales – Teoría de Herzberg Necesidades de seguridad y fisiológicas de descanso y de bienestar – Teoría pirámide de Maslow	Permanente	\$100
	6	Adquisición y mejora de equipos para clases	Revisión trimestral y renovación, mantenimiento o adquisición de equipos esenciales para las salas de clase	Factores higiénicos, condiciones laborales y recursos óptimos – Teoría de Herzberg	Trimestral o semestral	\$500
COMUNICACIÓN INTERNA	7	Buzón anónimo de sugerencias	Habilitar un buzón digital de manera anónima (como Google Forms o Miro) donde los docentes se sientan libres de expresar sus sugerencias o ideas, como canal formal, para posteriormente tratarlos en reuniones personales y grupales.	Reconocimiento – Teoría pirámide de Maslow Factores motivacionales – Teoría de Herzberg	Permanente	-
	8	Espacio de confianza	Creación de un espacio de confianza y comunicación vertical personalizada donde los docentes puedan conversar con administración directamente y luego administración con dirección o gerencia. Reuniones en horarios aparte de otras reuniones periódicas grupales.	Reconocimiento – Teoría pirámide de Maslow Factores motivacionales – Teoría de Herzberg	Mensual	-

DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL	9	Alianza con otras academias de baile	Alianza con academias cercanas y espacios de recreación con enfoque en danza, para crear oportunidades como Exchange de maestros, participación para dirigir y tomar talleres en otras instituciones, así como reconocimiento en espacios sociales del medio del baile	Compromiso y relaciones positivas - Modelo PERMA Reconocimiento – Teoría pirámide de Maslow Factores motivacionales de reconocimiento y desarrollo laboral y factores de higiene como relaciones interpersonales – Teoría de Herzberg	Permanente	-
	10	Alianzas con gimnasios o centros deportivos	Alianzas con gimnasios o centros deportivos después de una encuesta de preferencia, para incentivar el desarrollo profesional en el área de la danza con descuentos en inscripciones, clases o productos.	Compromiso y significado - Modelo PERMA Necesidades de seguridad y autorrealización – Teoría pirámide de Maslow Factores motivacionales de desarrollo laboral – Teoría de Herzberg Compromiso normativo de lealtad – Modelo de Meyer y Allen	Permanente	\$500
	11	Licencias y apoyo para formación en el exterior	Proporcionar licencias con apoyo parcial económico y logístico a docentes para talleres, cursos, festivales y certificaciones internacionales enfocadas en la mejora de metodologías, técnica y estilos.	Compromiso y significado - Modelo PERMA Necesidades autorrealización – Teoría pirámide de Maslow Factores motivacionales de desarrollo laboral – Teoría de Herzberg Compromiso normativo de lealtad – Modelo de Meyer y Allen	Anual	\$1.000
	12	Alianza con universidades para prácticas preprofesionales de psicología organizacional	Creación de alianzas con universidades para la oferta de prácticas preprofesionales de psicología organizacional y carreras afines que permitan la realización de estudios, talleres y charlas de mejora del clima laboral y bienestar de los docentes, motivación y equilibrio laboral.	Emociones positivas y significado - Modelo PERMA Necesidades autorrealización – Teoría pirámide de Maslow Factores motivacionales – Teoría de Herzberg	Mensual	-
	13	Beneficios con centros médicos deportivo para bienestar y salud enfocadas en baile.	Apoyo con medidas y planes médicos periódicos a docentes en medicina del deporte de la concentración deportiva de Pichincha u otras instituciones en: fisioterapia, nutrición, psicología deportiva, entre otros.	Necesidades de seguridad – Teoría pirámide de Maslow Factores de higiene de seguridad laboral – Teoría de Herzberg	Permanente	\$0 - 500

	14	Evaluaciones de clima y desempeño laboral	Mediciones periódicas del clima y desempeño laboral, que mantengan una frecuencia trimestral para analizar información por parte de docentes.	Búsqueda del Bienestar emocional general - Modelo PERMA Necesidades de afiliación o reconocimiento – Teoría pirámide de Maslow Factores higiénicos de seguridad laboral y motivacionales de desarrollo y cuidado – Teoría de Herzberg	Trimestral	-
--	----	---	---	---	------------	---

3.2. Indicadores de éxito y evaluación

Tabla 16. Indicadores de evaluación y éxito del plan de salario emocional para Djembé Dance Studio, 2025

	PROPUESTA	ASPECTO DE MEJORA	MÉTODO DE EVALUACIÓN	INDICADORES DE ÉXITO
1	Boletín de reconocimientos	Transparencia y sentido de pertenencia	• Encuestas de satisfacción y clima laboral • Registro y monitoreo del canal y sus actualizaciones	• Creación de un canal formal (correo institucional, drive, etc.) • Cumplimiento y frecuencia de boletines y reconocimientos a docentes por escrito • Aumento en un 80% de participación e interacción por parte de los docentes • Aumento de un 30% del sentido de pertenencia y satisfacción
	Responsable: Administración - Laura Medina: Creación del canal formal, registro de mejora y realización del boletín.			
2	Reconocimiento en redes	Sentido de pertenencia e incentivo de mejora del desempeño	• Encuestas de satisfacción y clima laboral • Registro y monitoreo de publicaciones y métricas en redes	• Aumento del reconocimiento de los docentes en redes de la academia • Aumento del 30% del sentido de pertenencia • Aumento del 30% de participación por parte de clientes y personas del medio de la danza en redes con la academia
	Responsable: Dirección Artística – Juan David Bernal y Administración - Laura Medina: Creación, publicación y monitoreo de contenido en redes sociales.			

3	Días libres no descontados	Equilibrio en la vida personal y laboral sin afectación económica	• Encuestas de satisfacción y motivación laboral • Registro del uso del beneficio • Registro de ausentismo no planificado antes y después de la implementación del beneficio	• Aumento del 30% de la percepción de motivación y satisfacción docente • Reducción del 80% de ausentismo sin planificación • Uso del beneficio mínimo del 50% de los docentes
	Responsable: Dirección Académica – Enrique Andrade y Docentes: Coordinación de clases guiadas por alumnos.			
4	Pizarrón interactivo	Sentimiento de reconocimiento e interacción con los alumnos Aumento de actividades creativas fáciles de realizar	• Registro de implementación y aporte en redes • Encuestas de percepción a clientes • Encuestas de percepción y motivación a docentes	• Comentarios e interacción por parte del 25% de estudiantes en redes y en el pizarrón físico • Aumento de las emociones positivas y motivación en la actividad
	Responsable: Atención al cliente – Victoria Moreno y Administración – Laura Medina: Implementación del pizarrón, monitoreo de interacción de docentes y encuestas de percepción al cliente.			
5	Área de descanso	Espacios y condiciones laborales definidas y óptimas	• Registros del uso del área • Encuestas a docentes de percepción de condiciones ambientales y espacios físicos	• Registro del 75% o más de docentes del uso del área • Evaluación trimestral y reducción del 20% de fatiga o estrés reportado • Aumento del 30% de percepción de satisfacción y buenas condiciones laborales • Aumento del 80% de permanencia (no rotación) anual del personal
	Responsable: Dirección – Juan David Bernal y Enrique Andrade y Administración – Laura Medina: Implementación del área de descanso y monitoreo de uso.			
6	Adquisición y mejora de equipos para clases	Entorno físico y herramientas laborales óptimas	• Registros trimestrales del inventario con status y condición de equipos • Encuestas a docentes de percepción de condiciones ambientales óptimas • Encuestas a alumnos sobre percepción del espacio y condiciones físicas de sus clases	• Creación de un inventario y frecuencia en la actualización del estatus de las herramientas y equipos para clase • Porcentaje al año del 90% de equipos en estado óptimo • Aumento del 80% de satisfacción con las condiciones físicas de la academia • Disminución de quejas técnicas en un 30%
	Responsable: Administración – Laura Medina: Implementación equipos. Atención al cliente – Victoria Moreno: Encuestas de percepción al cliente.			

7	Buzón anónimo de sugerencias	Herramientas de comunicación interna Sentido de pertenencia y escucha activa	• Registros semanales del buzón y nivel de participación • Encuestas a docentes de percepción de comunicación • Reuniones mensuales con administración sobre cambios o sugerencias percibidas	• Creación del canal anónimo y revisión de funcionamiento semanal • Aumento del sentido de pertenencia de los docentes con la academia en un 30% • Participación de un 50% de docentes en la propuesta
	Responsable: Administración – Laura Medina: Creación y monitoreo de uso y respuestas del buzón anónimo.			
8	Espacio de confianza	Herramientas de comunicación interna Sentido de pertenencia y escucha activa	• Registros mensuales del número de reuniones personalizadas • Encuestas a docentes de percepción de comunicación	• Aumento del sentido de pertenencia en un 30% • Participación de un 30% de docentes en la propuesta
	Responsable: Administración – Laura Medina: Organización de reuniones personalizadas y comunicación a directores.			
9	Alianza con otras academias de baile	Desarrollo profesional y crecimiento en nuevos espacios y contextos de la danza	• Reuniones con directores de otras academias • Encuestas a docentes de percepción de desarrollo y desempeño • Registro de participación y apoyo en redes sociales	• Creación de 0 a 5 o + alianzas con otras academias al año (5-10) • Aumento en el número de eventos fuera de la academia sociales, talleres, programas y demás actividades para docentes trimestral en un 30% del estado actual • Participación de un 80% de docentes en distintos eventos sociales • Aumento del 30% en la percepción de desarrollo profesional
	Responsable: Dir. Académica – Enrique Andrade: Alianza y planificación de eventos con academias y medios del baile. Dir. Artística – Juan David Bernal: Publicación y seguimiento de contenido en redes sociales.			
10	Alianzas con gimnasios o centros deportivos	Desarrollo profesional y personal físico y psicológico	• Registro de las alianzas y utilización de beneficios • Encuestas a docentes de percepción de apoyo de desarrollo profesional y personal por parte de la academia • Registro de cambios en el desarrollo de clases, proactividad, emociones positivas o negativas, etc.	• Aumentar de 0 a 1 o 2 alianzas con instituciones que aporten a las actividades para docentes como gimnasia, gimnasio, teatro y expresión corporal, etc. • Participación de un 50% de docentes en la propuesta • Registros de cambios positivos del bienestar emocional, más proactividad e interés, emociones positivas y mayor relación entre docentes. • Aumento del 30% en la percepción de desarrollo profesional
	Responsable: Dir. Académica – Enrique Andrade y Dir. Artística – Juan David Bernal: Creación de alianzas, acompañamiento y monitoreo de uso y mejora de técnica en clases.			

11	Licencias y apoyo para formación en el exterior	Desarrollo profesional y crecimiento en nuevos espacios y contextos de la danza	• Registro de salidas al exterior y clases o cursos tomadas • Encuestas a docentes de percepción de apoyo de desarrollo profesional por parte de la academia • Registros de planificación o programación curriculares • Encuestas a clientes de la percepción de desarrollo de las clases	• Aumento del registro de salidas y toma de cursos al exterior de un 50% de docentes. • Aumento en un 30% de percepción de apoyo de desarrollo profesional por parte de la academia • Creación y actualización anual de la planificación o programación curricular con un aumento del 10 al 25% de información nueva por impartir • Resultados de un 75% de satisfacción en encuestas a clientes
	Responsable: Dir. Académica – Enrique Andrade y Dir. Artística – Juan David Bernal: Apoyo y coordinación de salidas al exterior para formación y desarrollo profesional de docentes, revisión y monitoreo de programación curricular. Atención al cliente – Victoria Moreno y Administración – Laura Medina: Realización de encuestas de percepción al cliente.			
12	Alianza con universidades para prácticas preprofesionales de psicología organizacional	Cuidado del bienestar laboral de los docentes y desarrollo personal, sentido de pertenencia y comunicación	• Registro de charlas, talleres y reuniones personalizadas realizadas • Encuestas a docentes de percepción de su bienestar emocional laboral y clima laboral	• Aumento de 0 a 1 reunión, charla o taller grupal mensual al año general donde se trate temas que afecten o no sean satisfactorios en el área laboral • Aumento del registro de charlas personalizadas de 0 al 25% • Mejora en un +30% de la percepción de comunicación, bienestar emocional y clima laboral óptimo por parte de los docentes en encuestas
	Responsable: Dirección – Juan David Bernal y Enrique Andrade y Administración – Laura Medina: Creación de alianza y monitoreo de charlas, talleres y reuniones.			
13	Beneficios con centros médicos deportivos para bienestar y salud enfocadas en baile.	Cuidado físico y bienestar laboral de los docentes.	• Registro de visitas al centro médico deportivo lógico • Registro mediante observación y conversación del estado físico y de salud de los docentes • Encuestas a docentes de percepción de su bienestar físico y desarrollo personal	• Disminución al año de un 75% de visitas al centro deportivo lógico por temas de lesiones o afectaciones físicas causadas por el baile • Mejora del estado de salud física en resistencia, elasticidad, nutrición, etc. de los docentes • Mejora en un 30% de la percepción de bienestar físico y desarrollo personal mediante encuestas a docentes.
	Responsable: Administración – Laura Medina: Solicitud y agendamiento a centro médico deportivo. Dir. Académica – Enrique Andrade: Observación y seguimiento de bienestar y salud de docentes dentro de horas clase y en visitas al centro de salud			
14	Evaluaciones de clima y desempeño laboral	Cuidado psicológico y bienestar laboral de los docentes.	• Encuestas a docentes de percepción de su bienestar emocional, clima laboral y desempeño trimestrales • Encuestas a clientes de percepción de satisfacción, desarrollo de las clases y evaluaciones a docentes trimestrales o semestrales	• Mejora en encuestas a docentes de percepción de su bienestar emocional, clima laboral y desempeño en un 30% • Porcentaje de calificaciones a docentes positivas y satisfacción de clientes de un 90% • Registro trimestral de una mejora en el desempeño laboral y desarrollo profesional en un 30%

14	Responsable: Apoyo externo o interno de equipo de Gestión de Talento Humano: Estudio y diagnóstico del clima y desempeño laboral y realización de encuestas particulares para el caso de Djembé Dance Studio. Administración – Laura Medina y Dirección - Juan David Bernal y Enrique Andrade: Gestión de resultados.
	Adicional: • Para la correcta evaluación y análisis de todos los índices presentados de bienestar emocional en el área de trabajo es necesario el apoyo externo o interno de un equipo de Gestión de Talento Humano para la correcta realización y análisis de encuestas en satisfacción laboral, motivación, comunicación interna, percepción del espacio físico y desarrollo personal y profesional. • Para una eficiente gestión en propuestas que conllevan el uso de redes sociales y en general para la difusión de Djembé Dance Studio, es necesario la implementación de un área o personal encargado de marketing y comunicación que apoyen en la función de Community y Social Media Management, que se apoye de dirección artística y administración.

3.3. Limitaciones de la propuesta

Si bien la propuesta no tiene una implicación en el salario económico de los docentes, como se presenta en la tabla 15., la propuesta de salario emocional si incurre en gastos para alianzas, clases, licencias y materiales de implementación o mejora de \$2000 aproximado al año. Así también es necesario fijar horarios en ciertos ítems que no afecten la carga operativa de los docentes.

La propuesta y sus limitaciones deben ser analizadas y previamente aprobadas con la administración para presentarse a los socios, así como también, en caso de implementación es necesario el compromiso y predisposición de todos los miembros del equipo de docentes y dirección de la academia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Djembé Dance Studio posee un buen desempeño general, con estrategias de negocio definidas y marcadas para atraer y retener a sus clientes, sin embargo, existen pocas o nulas estrategias para el estudio y retención de su equipo de talento humano.
- El desempeño de la academia por área tiene una brecha grande que tiene más afectación en el área de Urbano y K-pop, tanto en el porcentaje de número de estudiantes inscritos, el porcentaje de varianza y desviación estándar de asistencias y rotación docente.
- Se visualiza también, un porcentaje de sobrecarga del número de estudiantes inscritos en comparación entre docentes que podrían ser analizados para evitar casos de sobrecarga laboral en casos específicos o como análisis de metodologías para aumentar en otros casos el número y retención de alumnos.
- El estatus del clima laboral es percibido como bueno y neutral, sin embargo, es necesario la implementación de estrategias de que aporten a la satisfacción y clima laboral para consensuar en los docentes sentimientos favorables de su entorno laboral.
- En cuanto a desarrollo profesional, se reconoce que por parte de la academia es necesaria la implementación de espacios y actividades de formación que apoyen más al crecimiento profesional de los docentes lo cual también aportará en su satisfacción laboral.
- Adicionalmente, sobre los colaboradores no docentes de la academia, se identifica necesario el apoyo de profesionales en áreas específicas para el cumplimiento de estrategias y estudios propuestos en áreas inexistentes actualmente en Djembé Dance Studio como marketing y comunicación o gestión de talento humano.

Si bien la academia posee un buen estatus actual y se encuentra establecida y posicionada tras 4 años de su apertura, es necesario que comience a implementar estrategias alternativas como la propuesta en el presente proyecto, basadas en análisis de sus áreas afectadas, así como es necesario la realización periódica de estudios sobre la percepción de los docentes en clima laboral y desempeño, como método de cuidado del capital humano que en el presente modelo de negocio es un factor determinante.

REFERENCIAS

- Ávila, S. y Pascual, M. (2020). Marco filosófico del compromiso organizacional: discusión del modelo de Allen & Meyer, y propuesta de un nuevo modelo de estudio. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época, 1*, 201-226. <https://doi.org/10.17561//ree.v2020n1.12>
- Aviles Peralta, Y. (2024). Salario Emocional: más allá de la compensación tradicional. *Región Científica*, 3(1), 2024191. <https://doi.org/10.58763/rc2024191>
- Brizuela-Gutiérrez, T. (2019). Desarrollo profesional: una herramienta efectiva para el crecimiento integral de los profesionales en inglés en la UNED. *Revista Espiga*, 18(37), 99–110. <https://doi.org/10.22458/re.v18i37.2437>
- Cordero, D., Beltrán, N., & Bermeo, V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 118–131. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.10>
- Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2004). Beyond Money: Toward an Economy of Well-Being. *Psychological Science in the Public Interest*, 5(1), 1–31. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2004.00501001.x>
- Espinoza Saldívar, A. K., & Toscano Moctezuma, J. A. (2020). SALARIO EMOCIONAL: UNA SOLUCIÓN ALTERNATIVA PARA LA MEJORA DEL RENDIMIENTO LABORAL. *NovaRUA*, 12(20), 72–89. <https://doi.org/10.20983/novarua.2020.20.5>
- Fernández, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Cuadernos de Gestión*, 2(1), 65–90.
- Garcés Hernández, C., Londoño Restrepo, I., Méndez Conde, K. y Martínez Gómez, J. (2016). Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, 3(1), 108-115.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuaderno de Administración*, (42), 43–62. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>

- Gonzales-Miranda, D. R. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 45–72. Retrieved from <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/11>
- González García, W. D. J., & Vilchez Pirela, R. (2024). Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 51, 1–21. <https://doi.org/10.14482/pege.51.452.369>
- Guerrero, P. (2019). *Compromiso organizacional basado en el modelo de Meyer y Allen en los colaboradores de un banco chiclayano, 2018*. [Tesis de grado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo – Chiclayo, Perú]. https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1635/3/TL_GuerreroMaldonadoPedro.pdf
- Guzmán Vilar, L., Alarcón Castro, S. P., & García Vidal, G. (2021). *Teoría de factores de Herzberg: experiencia en establecimiento detallista de Ecuador*. Instituto Superior Tecnológico, 4(2), 1–24.
- Lozano, G. (2022). *Satisfacción laboral y compromiso organizacional de los docentes de la Institución Educativa 00614 de Nueva Cajamarca, provincia de Rioja, 2021* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Martín Tarapoto - Perú]. <https://repositorio.unsm.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/c24d3bbd-69cd-4b52-a642-8511831a1b73/content>
- Madero Gómez, S. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta Universitaria*, 29, 1–18. <https://doi.org/10.15174/au.2019.2153>
- Madero Gómez, S. (2022). Percepción de la jerarquía de necesidades de Maslow y su relación con los factores de atracción y retención del talento humano. *Contaduría y Administración*, 68(1), 377. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.3416>
- Manzano, A. (2017). *Estrategia de fortalecimiento del compromiso organizacional y sentido de pertenencia en los docentes de la Unidad Educativa Santo Domingo de Guzmán, Quito*. UASB, 1, 34–36.

- Miranda Padilla, A. M., Hernández De La Rosa, M. A., & Hernández Luque, E. (2015). El desarrollo profesional: una categoría necesaria al hablar de calidad de la formación y la introducción de resultados. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 9, 104–121. <https://www.redalyc.org/pdf/3783/378343680009.pdf>
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3). <https://doi.org/10.31876/rcs.v16i3.25519>
- Peña Rivas, H. C., & Villón Perero, S. G. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177–192. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Wilczyński, A., & Kołoszycz, E. (2023). Applying the PERMA model in employee wellbeing. *E-Mentor*, 99(2), 39–46. <https://doi.org/10.15219/em99.1605>

ANEXOS

DISEÑO METODOLÓGICO DEL PROYECTO APROBADO:

Procedimiento	Fuentes de datos	Técnica de recolección	Instrumento	Presentación de resultados de análisis
Marco Referencial	Textos, libros y fuentes académicas y de investigación, información de superintendencia de compañías, Sistema de Economía Popular y Solidaria (SEPS), Estadísticas del Banco Central, Información del ministerio de educación y cultura, de trabajo y seguridad social.	Investigación documental.	Descarga de datos, notas escritas bibliográficas	Resumen narrativo, Tablas, figuras.
Diagnóstico situacional de Djembé Dance Studio	Información de la empresa, personal de la organización (directores, administración y maestros), Documentos internos de la academia como Informes financieros, listados de la academia, etc.	Investigación documental, Encuesta, Entrevista, Observación.	Descarga de datos, listas de verificación, guía de entrevista, cuestionarios, guía de observación y notas escritas.	Resumen narrativo, Matriz FODA, identificación de prioridades mediante una pirámide de Maslow, cargos en tablas y figuras, tabulación de estadística descriptiva de resultados de encuesta.
Propuesta del plan de salario Emocional	Textos, libros y fuentes académicas y de investigación, propuestas y modelos utilizados en otras instituciones similares, Registros de la organización y del estudio.	Investigación documental.	Notas bibliográficas, resultados de cuestionarios y entrevistas, notas escritas.	Resumen narrativo.
...	...	...	...	...

DISEÑO DE LA ENCUESTA APLICADA

PROTOTIPO CUESTIONARIO: PERCEPCIÓN DEL AMBIENTE LABORAL

2.5. Percepción del ambiente laboral

2.5.1. Satisfacción laboral

2.5.2. Percepción de condiciones ambientales (espacio físico, herramientas, equipos)

2.5.3. Comunicación interna

2.5.4. Proyección de desarrollo profesional y personal

2.6. FODA

SECCIÓN 1: Satisfacción Laboral

- **Califique del 1 al 5, siendo 1 el nivel más bajo y 5 el más alto**

1. ¿Cuán satisfecho se siente con el ambiente laboral dentro de la academia?

○ ○ ○ ○ ○

2. ¿Cuán motivado se siente al llegar a su jornada laboral?

○ ○ ○ ○ ○

2.1. Mencione alguno de sus motivadores:

.....

3. ¿Cuánta libertad posee para expresar ideas y creatividad artística dentro de la academia?

○ ○ ○ ○ ○

4. ¿Cuán valorado/a se siente por parte de la dirección/gerencia de la academia?

○ ○ ○ ○ ○

5. **Responda:** Existen buenos mecanismos o procesos por los cuales le hacen sentir **reconocimiento** por parte de la dirección y administración de la academia:

(Si la respuesta es SI, escribir el **mecanismo o proceso**, si la respuesta es NO, escribir **NO APLICA**)

.....

- **En una escala del 1 al 5, siendo 1 el nivel más bajo (total desacuerdo) y 5 el nivel más alto (total acuerdo)**

6. Considero que los días de descanso **son suficientes** y no afectan mi estabilidad económica

○ ○ ○ ○ ○

SECCIÓN 2: Condiciones ambientales

- **Califique en una escala del 1 al 5, siendo 1 el nivel más bajo (total desacuerdo) y 5 el nivel más alto (total acuerdo)**

1. Considera su espacio físico de trabajo cómodo y adecuado

○ ○ ○ ○ ○

2. En cuanto a **condiciones del espacio físico**, en una escala del 1 al 5, califique las diferentes áreas de Djembé Dance Studio, siendo **1 muy malo y 5 muy bueno**:

2.1. Entrada y recepción ○ ○ ○ ○ ○

2.2. Oficina y área administrativa ○ ○ ○ ○ ○

2.3. Salones de clase ○ ○ ○ ○ ○

2.4. Baños / vestidores ○ ○ ○ ○ ○

2.5. Sala de espera ○ ○ ○ ○ ○

2.6. Áreas de descanso ○ ○ ○ ○ ○

2.7. Áreas de almacenamiento ○ ○ ○ ○ ○

(Equipos de escenografía, decoración, sonido, vestuarios, etc.)

- **Califique en una escala del 1 al 5, siendo 1 el nivel más bajo (total desacuerdo) y 5 el nivel más alto (total acuerdo)**

3. Considera que **el mobiliario** para clase como espejos, piso, barras, sillas, etc. es funcional y está en buen estado

○ ○ ○ ○ ○

3.1. **Mencione** que mobiliarios usted considera que necesitan mejoras o le gustaría que se implemente:

4. Considera que **las herramientas** para clase como equipo de sonido, quipo de video, accesorios como pelotas, bandas elásticas, pesas, uniformes para docentes (camisetas), etc. son funcionales y están en buen estado

○ ○ ○ ○ ○

4.1. **Mencione** que herramientas de clase usted considera que necesitan mejoras o le gustaría que se implemente:

.....

5. Considera que el ambiente es limpio, ordenado y seguro para la práctica de danza

○ ○ ○ ○ ○

SECCIÓN 3: Comunicación y relaciones laborales

- **Califique en una escala del 1 al 5, siendo 1 el nivel más bajo (total desacuerdo) y 5 el nivel más alto (total acuerdo)**

1. Considera que la comunicación con **la dirección** de la academia es óptima, receptiva que escucha y toma en consideración las sugerencias, opiniones e inquietudes de los docentes

○ ○ ○ ○ ○

2. Considera que la comunicación con **la administración** de la academia es óptima, escucha y toma en consideración las sugerencias, opiniones e inquietudes de los docentes

○ ○ ○ ○ ○

3. Considera que la comunicación y relación entre los miembros **del equipo docente** es clara y respetuosa con un buen entendimiento o escucha activa.

○ ○ ○ ○ ○

4. Considera que recibe información a tiempo sobre cambios en horarios y salones, eventos y demás decisiones importantes

○ ○ ○ ○ ○

5. **RESPONDA SI O NO:** Existen canales efectivos para los docentes para expresar inquietudes, problemas, sugerencias o ideas para clases, eventos, competencias y funciones.

(SI LA RESPUESTA ES SI)

5.1. **Mencione** alguno los canales para receptar sugerencias e inquietudes que usted considera son efectivos y **se utilizan** dentro de Djembé Dance Studio.

.....

(SI LA RESPUESTA ES SI O NO)

5.2. **Mencione** algún canal que le gustaría que se implemente:

.....

SECCIÓN 4: Desarrollo personal y profesional

- **Califique en una escala del 1 al 5, siendo 1 el nivel más bajo (total desacuerdo) y 5 el nivel más alto (total acuerdo)**

1. Siente que la academia le brinda un entorno que favorece su crecimiento personal

○ ○ ○ ○ ○

2. Considera que tiene oportunidades de seguir desarrollándose y mejorando profesionalmente en la danza dentro de esta organización.

○ ○ ○ ○ ○

3. Considera que la academia brinda espacios y oportunidades de continua formación con talleres, certificados o cursos enfocados para sus maestros y su desarrollo profesional.

○ ○ ○ ○ ○

4. **Responda:** Realiza alguna actividad de bienestar (salud física, emocional o recreativa), fuera de la academia que aporte en su crecimiento personal o le ayude a equilibrar su vida personal y laboral.

(Si la respuesta es SI, escribir el **mecanismo o proceso**, si la respuesta es NO, escribir **NO APLICA**).

.....

5. **Responda:** Que iniciativas usted considera se deberían aplicar para impulsar el desarrollo personal y profesional de los docentes:

.....

6. **Escoja:** Que metas profesionales enfocadas en la danza le gustaría alcanzar en los próximos años, escoja las opciones más importantes para usted:

- Obtener nuevas certificaciones y títulos
- Ampliar mis habilidades escénicas con más presentaciones artísticas
- Desarrollar mis competencias como coreógrafo
- Participar en intercambios o capacitaciones en el extranjero
- Crear nuevos proyectos propios
- Aprender a integrar nuevas tecnologías y recursos digitales
- Mejorar mis ingresos y estabilidad económica
- Contribuir en el posicionamiento y crecimiento de Djembé Dance Studio
- Otro:

CALCULO ALFA DE CRONBACH PARA VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

	Satisfacción laboral					Condiciones ambientales				Comunicación interna				Desarrollo profesional y personal			
# de pregunta Likert	1	2	3	4	6	1	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	
Sujeto	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12	Ítem 13	Ítem 14	Ítem 15	Ítem 16	Total
1	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	76
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80
3	2	5	5	3	5	4	4	4	5	4	4	2	3	5	5	4	64
4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	76
5	5	4	5	5	5	3	4	3	5	4	3	4	3	5	5	1	64
6	4	4	3	3	2	3	5	4	5	4	4	5	4	3	3	3	59
7	1	1	1	1	1	3	2	3	3	2	2	1	1	2	1	1	26
8	2	2	2	1	3	3	4	3	3	1	3	2	4	2	3	1	39
Varianza	2,234	2,109	2,359	2,750	2,359	0,688	0,938	0,609	0,750	1,938	1,109	2,234	1,688	1,750	2,000	2,609	317,5
Varianza por sección	2,363					0,746				1,742				2,120			

k= 16
 Vi= 28,13
 Vt= 317,5

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left| 1 - \frac{\sum V_i}{V_T} \right|$$

α = 0,97