

**MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON MENCIÓN EN COMPORTAMIENTO
HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**TRABAJO FINAL MODALIDAD PROYECTO DE DESARROLLO
ORGANIZACIONAL**

Título: Incidencia del Clima Laboral en el Rendimiento del Personal de una Unidad
Educativa de Quito en el Año Lectivo 2023-2024

Nombre del Estudiante: Gabriel Omar Machado Belduma

Director: MSc. Katia Naranjo

Quito, 2025

Índice de Contenido

Resumen	9
Abstract	10
Tema: Incidencia del Clima Laboral en el Rendimiento del Personal de una Unidad Educativa en Quito en el Año Lectivo 2023-2024.....	
	11
Introducción	11
Datos de la Organización	12
Justificación	13
Planteamiento del Problema	14
Pregunta de Investigación	16
Objetivos	16
Objetivo General	16
Objetivos Específicos	16
Capítulo I	17
Marco teórico	17
1. Clima laboral	18
1.1. Dimensiones del clima laboral	19
1.1.1. Autorrealización	19
1.1.2. Supervisión	20
1.1.3. Involucramiento laboral	21
1.1.4. Condiciones laborales	21
1.1.5. Comunicación	22

1.2. Tipos de clima laboral	23
1.2.1. Clima autoritario explotador	24
1.2.2. Clima autoritario paternalista	25
1.2.3. Clima participativo consultivo	26
1.2.4. Clima participación en grupos	27
1.3. Factores que influyen en el clima laboral:	29
1.3.1. Estilos de liderazgo	29
1.3.2. Comunicación	32
1.3.3. Reconocimiento y recompensa	33
1.3.4. Satisfacción laboral	34
2. Rendimiento del Personal	37
2.1 Factores que influyen el rendimiento del personal	37
2.1.1. Factores individuales	38
2.1.2. Factores Organizacionales	41
Capítulo II	45
2. Marco Metodológico	45
2.1 Tipo de Investigación	45
2.2 Alcance de la Investigación	45
2.3 Diseño de la Investigación	45
2.4 Población y Muestra	45
2.5 Operacionalización de la investigación	46

2.6	Instrumento.....	47
2.7	Levantamiento de Información.....	49
2.8	Procesamiento de datos.....	50
Capítulo III.....		52
3.	Análisis de Resultados.....	52
3.1	Datos Generales.....	52
3.2	Resultados en Tablas y gráficas.....	52
3.3	Correlación.....	72
Propuesta de Intervención.....		74
Diagnóstico.....		74
Fundamentación Teórica.....		74
Objetivo General.....		75
Objetivos Específicos.....		75
Diseño de la Intervención.....		76
Satisfacción de los colaboradores.....		76
Organización del tiempo.....		80
Apoyo entre compañeros.....		84
Cronograma.....		88
Viabilidad de la Propuesta.....		91
CAPÍTULO IV.....		92
4.	Conclusiones y Recomendaciones.....	92

4.1 Conclusiones	92
4.2 Recomendaciones	93
4.3 Contraste de la hipótesis	94
Referencias.....	95
Anexos	107

Índice de Tablas

Tabla 1	30
Tabla 2	52
Tabla 3	53
Tabla 4	63
Tabla 5	72

Índice de Figuras

Figura 1	55
Figura 2	56
Figura 3	57
Figura 4	58
Figura 5	59
Figura 6	60
Figura 7	61
Figura 8	62
Figura 9	65
Figura 10	66
Figura 11	67
Figura 12	68
Figura 13	69
Figura 14	70
Figura 15	71
Figura 16	73

Índice de Anexos

Anexo 1	107
Anexo 2	111
Anexo 3	112

Resumen

La presente investigación examinó la incidencia del clima laboral en el rendimiento del personal docente en una unidad educativa de Quito durante el año lectivo 2023-2024.

Utilizando un enfoque cuantitativo, se aplicaron encuestas a los docentes, utilizando la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO) y la Evaluación 360 grados. Los resultados mostraron una relación positiva entre el clima laboral y el desempeño docente, demostrando que un entorno laboral favorable mejora la eficiencia y efectividad en la enseñanza. Los factores más influyentes en el clima organizacional fueron la satisfacción y motivación de los trabajadores, seguidos de la calidad de las relaciones interpersonales y el liderazgo directivo. Asimismo, se identificaron fortalezas en la comunicación efectiva y el enfoque en resultados, aunque persistieron desafíos en la organización del tiempo y la mejora continua. Se recomendó la implementación de estrategias orientadas a fortalecer la satisfacción laboral, fomentar un liderazgo inclusivo y optimizar la gestión del tiempo. Los hallazgos destacaron la importancia de un entorno laboral saludable como elemento clave para potenciar el compromiso y el desempeño del personal docente.

Palabras clave: Clima laboral, rendimiento docente, motivación, liderazgo organizacional, satisfacción laboral.

Abstract

This research examined the incidence of work climate on the performance of teachers in an educational unit in Quito during the 2023-2024 school year. Through a quantitative approach, surveys were applied to teachers, using the Multidimensional Scale of Organizational Climate and the 360-degree Evaluation. The results showed a positive relationship between work climate and teaching performance, demonstrating that a favorable work environment contributed to improving teaching efficiency and effectiveness. The most influential factors in the organizational climate were employee satisfaction and motivation, followed by the quality of interpersonal relationships and managerial leadership. Strengths were also identified in effective communication, teamwork and focus on results, although challenges persisted in the organization of time and continuous improvement. The implementation of strategies aimed at strengthening job satisfaction, fostering inclusive leadership and optimizing time management was recommended. The findings highlighted the importance of a healthy work environment as a key element to enhance the commitment and performance of the teaching staff.

Key words: work climate, teacher performance, motivation, organizational leadership, job satisfaction.

Tema: Incidencia del Clima Laboral en el Rendimiento del Personal de una Unidad Educativa en Quito en el Año Lectivo 2023-2024

Introducción

El clima laboral es un factor determinante en el desempeño de los trabajadores dentro de cualquier organización. En el ámbito educativo, este aspecto cobra especial relevancia, ya que influye directamente en la motivación, el compromiso y la productividad del personal docente, impactando tanto en su bienestar como en la calidad de su enseñanza. Diversos estudios han demostrado que un ambiente laboral positivo fomenta el desarrollo profesional y la satisfacción de los docentes, lo que a su vez fortalece el rendimiento institucional.

La presente investigación se enfocó en analizar la incidencia del clima laboral en el rendimiento del personal docente de una unidad educativa de Quito durante el año lectivo 2023-2024. Para ello, se identificaron y evaluaron los factores que componen el clima organizacional, tales como la comunicación, la supervisión, el liderazgo y la satisfacción laboral, con el propósito de determinar su relación con el desempeño de los docentes.

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental de tipo correlacional, utilizando instrumentos validados como la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO) y la Evaluación 360 grados. Los resultados obtenidos permitieron identificar las áreas de mejora en la gestión del clima organizacional y proponer estrategias que contribuyan a fortalecer la eficiencia y el compromiso del personal docente.

De esta manera, la investigación no solo aporta al conocimiento teórico sobre la relación entre clima laboral y rendimiento, sino que también ofrece herramientas prácticas para la optimización del entorno de trabajo en el contexto educativo.

Datos de la Organización

Nombre: Unidad Educativa Fiscomisional Salesiana Don Bosco La Tola

Giro del Negocio: Educación

Ubicación: Centro Histórico

Filosofía empresarial: La filosofía de Don Bosco La Tola se basa en la educación como un medio para transformar vidas, y en los valores de la honestidad, la solidaridad y el respeto.

Misión

Somos una institución salesiana que educamos evangelizando y evangelizamos educando a niños, adolescentes y jóvenes, preferentemente a los más pobres, siguiendo un proyecto de formación integral orientado a Cristo, con el estilo de Don Bosco, formando buenos cristianos y honrados ciudadanos.

Visión

Nuestra institución al 2026 será protagonista en gestión e innovación educativa formando a la población estudiantil de los diversos sectores desde el carisma salesiano, para que sean actores de su propia formación y aporten a la transformación social.

Justificación

El clima laboral es un elemento clave para el desarrollo y desempeño del personal dentro de cualquier organización. En el contexto educativo, su importancia radica en su impacto directo sobre la motivación, satisfacción y rendimiento de los docentes. Un ambiente de trabajo positivo puede generar mayor compromiso, reducir el estrés y fortalecer las relaciones interpersonales, contribuyendo así a la eficiencia institucional.

La presente investigación es relevante porque analiza la incidencia del clima laboral en el rendimiento del personal docente de una unidad educativa en Quito, proporcionando evidencia sobre la relación entre ambos factores. Por medio de este estudio, se busca identificar los aspectos del entorno organizacional que requieren mejoras y proponer estrategias que optimicen la gestión del talento humano en el ámbito educativo.

Además, esta investigación ofrece un aporte práctico para las autoridades educativas, al brindar información fundamentada que les permita diseñar políticas y acciones enfocadas en fortalecer el bienestar laboral de los docentes. De esta manera, los hallazgos pueden ser utilizados como una herramienta para la toma de decisiones, favoreciendo la implementación de modelos de liderazgo efectivos y estrategias que potencien la satisfacción y desempeño del personal.

Este estudio no solo contribuye al conocimiento académico sobre el clima organizacional y su impacto en la educación, sino que también representa un insumo valioso para la mejora de la gestión institucional y el fortalecimiento del desempeño docente.

Planteamiento del Problema

Las organizaciones educativas son sistemas complejos que están formados por individuos, grupos y estructuras. El comportamiento de estos elementos dentro de la organización está influenciado por una serie de factores, como las relaciones interpersonales, la cultura organizacional y el entorno externo. El clima laboral de una institución educativa es un factor importante para la calidad de los servicios que ofrece, Arteaga y Pilligua (2019) sostiene que el clima laboral es un elemento crucial en la manera en que los colaboradores perciben el trabajo, el desempeño, la productividad y el grado de satisfacción. Este clima está determinado por las condiciones humanas y físicas en las que se desarrolla la labor cotidiana, y tiene un impacto directo en la satisfacción del personal, lo que a su vez afecta la productividad.

Por otro lado, en las organizaciones educativas existe el rendimiento laboral que es un conjunto de comportamientos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización, y que son controlados por el trabajador (Carhuayal , 2020), por lo que es un conjunto de comportamientos cognitivos, afectivos y conductuales que contribuyen al logro de los objetivos de las organizaciones.

El clima laboral y el rendimiento laboral son dos factores clave para el éxito de las organizaciones educativas, por lo deben promover un clima laboral positivo y el rendimiento laboral de sus docentes. Esto puede hacerse a través de una variedad de medidas, como ofrecer oportunidades de desarrollo profesional, crear un clima laboral positivo y ofrecer condiciones de trabajo adecuadas.

La unidad educativa en cuestión se enfrenta a un problema significativo y complejo en relación con la estabilidad de su personal docente durante los últimos años. Se ha observado una alta tasa de rotación del personal docente, causada tanto por despidos como por la

búsqueda de mejores oportunidades laborales. Esta inestabilidad laboral genera síntomas y efectos adversos que requieren una investigación detallada.

La alta rotación de docentes en una institución educativa se manifiesta como un fenómeno caracterizado por una constante entrada y salida de profesionales de la educación a lo largo del año académico, lo que representa una dificultad significativa para la formación de un equipo docente estable y cohesivo. Esta inestabilidad laboral puede afectar profundamente el funcionamiento de la institución y la calidad de la educación brindada. Un efecto notable de esta alta rotación es la falta de continuidad en la enseñanza, lo que conlleva interrupciones en el proceso de aprendizaje de los estudiantes, generando una experiencia educativa fragmentada y confusa. Además, la inestabilidad laboral incide en la desmotivación del personal docente, ya que la percepción de inseguridad laboral puede disminuir el compromiso y la calidad de la enseñanza. También se presentan desafíos en la construcción de relaciones sólidas entre docentes y estudiantes, dado que la rotación constante dificulta la formación de vínculos duraderos. En conjunto, estos síntomas y efectos resaltan la necesidad de abordar la alta rotación de docentes para mejorar la calidad educativa en la institución. Esta inestabilidad laboral genera un clima laboral tenso y desmotivante para el personal docente, afectando su bienestar emocional y su compromiso con la institución.

Por último, los desafíos administrativos y de planificación derivados de la rotación constante de docentes impactan en la calidad general de la enseñanza, dificultando la planificación de clases y la evaluación del progreso de los estudiantes. En conjunto, estos efectos subrayan la necesidad de abordar la alta rotación del personal docente para mejorar la calidad educativa en la institución. La investigación es de interés académico por su contribución al conocimiento científico sobre el tema, su oferta de información práctica para la toma de decisiones y su promoción de la mejora de la calidad educativa. En particular, esta

investigación es relevante en el contexto ecuatoriano, donde el sistema educativo enfrenta desafíos importantes.

Pregunta de Investigación

¿Cómo influye el clima laboral en el rendimiento del personal docente de una Unidad Educativa en Quito?

Objetivos

Objetivo General

Determinar la incidencia del clima laboral en el rendimiento del personal docente.

Objetivos Específicos

1. Identificar los factores del clima laboral que influyen en el rendimiento del personal docente.
2. Medir el rendimiento del personal docente en términos de productividad, calidad y eficiencia.
3. Analizar la relación entre clima laboral y el rendimiento del personal docente.

Capítulo I

Marco teórico

Este proyecto investigativo se centra en analizar la correlación entre el clima laboral y el desempeño docente en una institución educativa de Quito durante el año lectivo 2023-2024. Se pretende examinar algunos factores relacionados con el clima laboral que influyen en la efectividad y la productividad de los docentes. De acuerdo con Robbins y Judge (2020), el clima laboral se refiere a las percepciones compartidas por los empleados sobre su entorno de trabajo, lo cual puede afectar su satisfacción, compromiso y, en última instancia, su desempeño.

Por otra parte, estudios previos han demostrado que un entorno laboral positivo puede mejorar significativamente el rendimiento de los trabajadores. López (2002) señala que un clima laboral favorable puede estimular un mayor nivel de motivación en los docentes, lo que a su vez puede impulsar un mayor esfuerzo y productividad en sus roles educativos, lo cual mejora su desempeño.

El desempeño docente, definido como la capacidad de los profesores para impartir conocimientos y fomentar el aprendizaje, también se ve afectado por las condiciones laborales. Según Molinero (2020) un entorno de trabajo saludable y positivo es crucial debido que no solo mejora el bienestar y la satisfacción laboral de los docentes, sino que también se traduce en mejores resultados educativos para los estudiantes.

Para fines de esta investigación, se utilizarán encuestas y entrevistas estructuradas para recopilar datos cuantitativos y cualitativos sobre las percepciones de los docentes respecto al clima laboral en su institución. Este enfoque permitirá identificar patrones y correlaciones entre el entorno laboral y el desempeño, siguiendo el planteamiento realizado por Pecino, Mañas, Díaz, López y Llopis (2016) que encontraron que los docentes que

perciben un clima laboral positivo se sienten más motivados, más comprometidos y más satisfechos con su trabajo (p. 2).

De esta manera, esta investigación no solo pretende contribuir al conocimiento académico sobre el tema, sino también ofrecer recomendaciones prácticas para mejorar el clima laboral en las instituciones educativas de Quito, favoreciendo el desarrollo de los docentes y el aprendizaje de los estudiantes.

1. Clima laboral

El clima laboral es un concepto que abarca las percepciones y actitudes que los empleados tienen sobre su entorno de trabajo; esto influye significativamente en la satisfacción y el rendimiento de los empleados.

Para Díaz López, Bañuelos Arcos, Poblano Ojinaga, Reyes Valenzuela, & Alanís Villaseñor (2020) afirman que el clima laboral “está relacionada con lo que un individuo piensa, siente y cómo se comporta en función a una situación, persona, objeto, símbolo o institución.” (p. 634). Es decir que el clima laboral es una construcción moldeada por las experiencias y percepciones, que influye directamente en las emociones y conductas de los trabajadores.

El clima organizacional es fundamental para cualquier empresa, ya sea pública o privada, ya que moldea su identidad y afecta directamente su desempeño y el de sus empleados. Un clima laboral positivo es clave para alcanzar los objetivos y destacar en un mercado competitivo, según Gan y Triginé (2012) afirma que:

El clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las

actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza (p. 275)

Diversos autores han aportado significativamente a la teoría del clima organizacional, la cual ha cobrado creciente relevancia en las organizaciones. Esto no solo se refleja en la satisfacción y el rendimiento de los empleados en general, sino que también tiene un impacto particular en áreas específicas, como el ámbito educativo. En este sentido, el clima laboral es esencial para alcanzar los objetivos de una institución, ya que los profesionales que se sienten valorados y apoyados tienden a mantener una actitud positiva hacia su trabajo. Esto favorece su permanencia activa en sus puestos, lo que contribuye al éxito de la institución. (Clavijo, 2023).

El clima laboral es un elemento crucial que influye en la satisfacción y el rendimiento de los empleados dentro de una organización. Su naturaleza multidimensional abarca aspectos como la comunicación, el reconocimiento, la calidad del liderazgo entre otros ya que cada uno de los cuales desempeña un papel vital en la construcción de un entorno positivo. Estas dimensiones no solo contribuyen a la motivación y el compromiso de los trabajadores, sino que también impactan directamente en la cultura organizacional y en la consecución de los objetivos estratégicos de la institución. Por lo tanto, fomentar un clima laboral saludable se convierte en una prioridad para cualquier organización que aspire a prosperar en un entorno competitivo y dinámico.

1.1. Dimensiones del clima laboral

1.1.1. Autorrealización

La autorrealización en el clima laboral se refiere al deseo de los empleados de alcanzar su potencial máximo (Maslow 1943), es un proceso mediante el cual los empleados

encuentran satisfacción y significado en su trabajo. Según Parra y Gómez (2021), cuando los empleados se sienten realizados en su trabajo, tienden a ser más productivos y comprometidos con la organización.

Por lo tanto, la autorrealización en el clima laboral es esencial para que los empleados alcancen su máximo potencial y encuentren un propósito significativo en sus actividades laborales. Al sentirse realizados, los empleados incrementan su productividad y compromiso con la organización, fortaleciendo un entorno de trabajo positivo y favoreciendo los objetivos empresariales. Promoviendo la autorrealización en el ámbito laboral no solo impulsa el bienestar de los empleados, sino también el éxito y la sostenibilidad de la organización.

1.1.2. Supervisión

La supervisión efectiva implica una gestión adecuada y el apoyo que los líderes brindan a sus empleados. Para Bayona (2021) afirma “La supervisión laboral es un pilar fundamental para los procesos administrativos y sirve de soporte en la gestión y dirección de proyectos propios, enfocándolos en el camino más idóneo hacia la consecución de los objetivos organizacionales” (pp. 13-14). La supervisión adecuada puede mejorar el clima laboral, ya que permite a los empleados sentirse valorados y comprendidos. En este sentido, es importante que los supervisores se enfoquen en proporcionar un liderazgo claro y orientado al desarrollo.

La supervisión efectiva puede fortalecer el clima laboral y garantizar que los trabajadores se sientan respaldados y valorados en su entorno de trabajo debido que la supervisión adecuada actúa como un pilar en los procesos administrativos, ofreciendo el soporte necesario para la dirección de proyectos hacia el logro de los objetivos organizacionales. De esta manera, un liderazgo claro y enfocado en el desarrollo de los

empleados contribuye no solo al bienestar individual, sino también al éxito colectivo de la organización.

1.1.3. Involucramiento laboral

El involucramiento laboral hace referencia al nivel de compromiso y participación de los empleados en su trabajo. Según Zepeda Rodríguez, Delgado Peraza, Soto Karas, & Soto Manzanares (2016), en el ámbito organizacional, la participación de los empleados en su trabajo se vincula con la presencia de estructuras o mecanismos organizacionales que facilitan la inclusión del talento humano en los procesos de toma de decisiones en su entorno laboral. (pp. 73-78)

Cuando los empleados están altamente involucrados en su trabajo, su motivación y satisfacción aumentan, lo que mejora el clima organizacional. Es crucial que las organizaciones promuevan una cultura de participación activa. Para Díaz Bórquez, Bozo Carrillo, & Contreras Shats (2016) afirma “el involucramiento laboral (...) determinan el éxito o fracaso de las políticas sociales y del cambio organizacional que éstas implican” (p.10)

De esta forma, el involucramiento laboral es esencial para el compromiso y la satisfacción de los empleados, lo cual impacta de manera positiva en el clima organizacional ya que la intervención activa de los empleados en su trabajo facilita la toma de decisiones. Además, que el involucramiento laboral es determinante en el éxito de las políticas y los cambios organizacionales.

1.1.4. Condiciones laborales

Las condiciones laborales abarcan los factores físicos y psicológicos que afectan a los empleados en su entorno de trabajo. Abrajan, Contreras y Montoya (2009) mencionan que las condiciones laborales engloban un conjunto amplio de factores que influyen en la experiencia

del trabajador. Estos abarcan desde aspectos económicos como el salario y las prestaciones, hasta elementos relacionados con la salud y seguridad en el trabajo, oportunidades de desarrollo profesional y el bienestar general del empleado (p.111)

Por lo cual, las condiciones laborales son un elemento fundamental que influye en la experiencia y satisfacción de los empleados en su entorno de trabajo, estas condiciones incluyen desde factores económicos hasta aspectos de seguridad y oportunidades de desarrollo profesional. Al garantizar un entorno de trabajo seguro y equitativo que promueva el bienestar general, las organizaciones no solo mejoran la calidad de vida de los empleados, sino que también potencian su productividad y compromiso, contribuyendo al éxito.

1.1.5. Comunicación

La comunicación efectiva es necesario para mantener un buen clima laboral. es fundamental que exista una comunicación efectiva para alcanzar los objetivos empresariales establecidos por la organización. En este contexto, Escobedo (2010) menciona que la comunicación efectiva implica “explorar las condiciones que permiten que la comunicación sea beneficiosa y eficiente” (p. 1). Se entiende que ser eficaz no solo significa llevar a cabo un trabajo o actividad de la mejor manera posible, sino que también fomenta la confianza, el trabajo en equipo y, en consecuencia, un ambiente organizacional más positivo que genere empatía y sinergia, facilitando así el logro de metas tanto individuales como colectivas en la organización (Véliz, 2017). Una comunicación clara asegura que los empleados comprendan las expectativas y se sientan conectados con los objetivos de la organización. Moreno (2009) afirma que “sólo a través de la comunicación efectiva es posible crear una visión compartida que vincule los intereses personales y organizacionales.” (p.8)

Por ello, la comunicación efectiva es esencial para establecer y mantener un clima laboral positivo a causa de que destaca la importancia de explorar las condiciones que

permiten que la comunicación sea beneficiosa y eficiente. Una comunicación clara fomenta la confianza y el trabajo en equipo, generando un ambiente organizacional empático y colaborativo. Esta comunicación efectiva logra crear una visión compartida que alinea los intereses personales con los organizacionales, promoviendo así un entorno de trabajo donde se facilita el logro de metas colectivas y el compromiso de los empleados.

1.2. Tipos de clima laboral

Para Brunet (1987) en su libro sobre el clima de trabajo en las organizaciones afirma “clima como un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras, b) son relativamente estables en el tiempo y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización” (p. 17). En este sentido, el clima laboral es un factor clave en el desempeño organizacional. Según Palma (2004) “el clima laboral entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales.” (p. 2). Dependiendo de las características del clima, este puede clasificarse en diferentes tipos.

Por ende, el clima laboral es un componente esencial que define la identidad y desempeño de una organización ya que se compone de características distintivas que influyen directamente en el comportamiento de los empleados. El clima laboral permite realizar diagnósticos para implementar acciones preventivas y correctivas, optimizando así los procesos y resultados organizacionales. En función de sus características, el clima laboral puede clasificarse en distintos tipos, lo que resalta la importancia de su análisis y gestión para mejorar el desempeño general de la organización.

1.2.1. Clima autoritario explotador

El clima autoritario explotador se caracteriza por una rigidez extrema, donde la toma de decisiones está únicamente en manos de la alta dirección. Los trabajadores tienen poca o ninguna participación, además de sentirse vigilados debido que se sienten explotados, ya que la comunicación es de arriba hacia abajo y está basada en el miedo y la presión (Alvarado, Fiallo y Soto, s.f, p.7). Según Álvarez (2001) afirma que “el Clima Autoritario, se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.”

En este tipo de clima, los superiores no confían en los subordinados y no les dan la oportunidad de contribuir significativamente al proceso de toma de decisiones. El control es estrictamente jerárquico, y cualquier sugerencia o iniciativa de los empleados tiende a ser ignorada o reprimida, lo que resulta en insatisfacción laboral y conflictos constantes. Según Sandoval (2004) afirma:

En el clima de tipo autoritario sistema I autoritario explotador la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones. (p.86)

En consecuencia, el clima autoritario explotador se caracteriza por una estructura jerárquica donde la toma de decisiones se concentra en la alta dirección, lo que genera un ambiente de trabajo basado en el miedo y la falta de confianza. Los empleados experimentan una notable falta de participación y reconocimiento, lo que contribuye a una atmósfera de temor e insatisfacción laboral. La comunicación es unidireccional y la represión de cualquier

iniciativa por parte de los subordinados no solo afectan el bienestar de los empleados, sino que también obstaculizan la eficacia organizacional, generando conflictos y un entorno laboral poco saludable. Es fundamental que las organizaciones reconozcan las implicaciones negativas de este clima y busquen transformaciones hacia un entorno más participativo y colaborativo.

1.2.2. Clima autoritario paternalista

El clima autoritario paternalista se caracteriza por un control centralizado “este tipo de clima corresponde a un tipo de clima cerrado donde se caracteriza a una organización burocrática y rígida, en la que los empleados experimentan insatisfacción a su labor y a la empresa misma.” (Martucci y Fioreti, 2009, p.7) Aunque la participación sigue siendo limitada, los superiores tienden a mostrar una preocupación superficial por el bienestar de los trabajadores. Para Mulinari (2013) en su trabajo de tesis sobre el clima laboral en el área operativa de Escor S.H, afirma:

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado. (p.23)

En este tipo de clima, los empleados reciben órdenes y sugerencias, pero existe una pequeña preocupación por sus necesidades emocionales y personales. Los trabajadores suelen sentir que no tienen un verdadero poder de decisión, lo que genera una falta de motivación

intrínseca, aunque la estructura de la organización es estable, la relación entre superiores y empleados se mantiene en un nivel superficial y distante.

De esta manera podemos decir que el clima autoritario paternalista se caracteriza por un control centralizado y una estructura organizativa dura que limita la participación de los empleados, aunque los superiores pueden mostrar una preocupación superficial por el bienestar de sus trabajadores, esta no se traduce en una verdadera atención a sus necesidades emocionales y personales. La toma de decisiones sigue prevaleciendo jerárquicamente, y aunque se permite cierta delegación en niveles inferiores, la motivación de los empleados depende en gran medida de recompensas y castigos, lo que crea un ambiente hostil. Esta falta de conexión entre superiores y subordinados contribuye a una motivación baja, produciendo una relación distante que puede obstaculizar el desarrollo de los empleados y el éxito organizacional a largo plazo.

1.2.3. Clima participativo consultivo

El clima participativo consultivo es un entorno laboral donde la dirección mantiene el control, pero consulta a los empleados antes de tomar decisiones, para Valles (2021) afirma “Es un clima participativo donde la dirección tiene confianza (...). Permite que tomen decisiones más específicas. La comunicación es de tipo descendente” (p.12)

El clima participativo consultivo implica que la dirección mantiene el control, pero consulta a los empleados antes de tomar decisiones. Los trabajadores tienen una cierta influencia en el proceso de toma de decisiones y la comunicación es más abierta. En este sentido, Rodríguez (2016) en su artículo publicado en la revista Educación y Valores de la Universidad de Carabobo sobre el tema de clima organizacional afirman que este clima puede "permitir al personal según sus habilidades y destrezas participar de forma activa en la toma

de decisiones, o en su defecto emitir opiniones para la búsqueda de soluciones que otorguen respuestas claves a cualquier problemática que se presente" (p. 15).

En un clima participativo consultivo, los empleados sienten que tienen la oportunidad de expresar sus opiniones y contribuir al éxito de la organización. La confianza entre superiores y subordinados es mayor, y la retroalimentación es bidireccional, lo que mejora la cohesión del equipo y reduce los conflictos laborales. Este tipo de clima permite que los trabajadores influyan en el proceso de toma de decisiones, ofreciendo sus opiniones y aportando soluciones a las problemáticas que puedan surgir. Esta mayor inclusión no solo fortalece la confianza entre superiores y subordinados, sino que también promueve una retroalimentación bidireccional que mejora la cohesión del equipo y disminuye los conflictos laborales. Un clima participativo consultivo no solo enriquece la experiencia laboral de los empleados, sino que también aprovecha el talento y las habilidades de cada miembro del equipo.

1.2.4. Clima participación en grupos

Este tipo de clima se caracteriza por un alto nivel de cooperación entre los empleados y los directivos “corresponden a un clima abierto con una estructura flexible, lo que propicia un clima favorable dentro de la organización.” (García, 2009). El clima participación en grupos las decisiones son tomadas de manera conjunta y existe una confianza plena en la capacidad de los empleados para autogestionarse. Para Garbuglia (2013) en su trabajo de investigación sobre el clima laboral afirma que en este tipo de clima:

Existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección. La comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de

trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica. (p.27)

Este clima promueve un sentido de pertenencia y compromiso con la organización debido que los empleados no solo son consultados, sino que participan activamente en la toma de decisiones y en la creación de estrategias para el éxito organizacional.

Por lo tanto, este clima es caracterizado por un alto nivel de cooperación entre empleados y directivos crea un entorno organizacional abierto y flexible que favorece el desarrollo colectivo, las decisiones se toman de manera conjunta, lo que refleja una confianza plena de la dirección en la capacidad de los empleados para autogestionarse. La comunicación fluye de manera ascendente, descendente y lateral, fomentando una motivación basada en la participación activa y el establecimiento de objetivos comunes. Este enfoque no solo fortalece el sentido de pertenencia y compromiso con la organización, sino que también permite a los empleados contribuir significativamente a la creación de estrategias y al logro de metas, lo que a su vez impulsa el éxito organizacional en su conjunto.

Los tipos de clima laboral juegan un papel crucial en el funcionamiento y desempeño de una organización, ya que cada uno de ellos influye en la satisfacción, motivación y productividad de los empleados. Desde el clima autoritario explotador, que genera desconfianza y miedo, hasta el clima participativo consultivo y de participación en grupos, donde predomina la colaboración y la confianza, cada modelo refleja diferentes características y valores organizacionales. Los tipos de clima laboral están conectados con los factores que influyen en él mismo, como la supervisión, la autorrealización y la comunicación. Por lo tanto, es fundamental que las organizaciones evalúen y fortalezcan el clima laboral, fomentando un ambiente que no solo priorice la eficiencia operativa, sino que

también valore el bienestar y la participación activa de sus empleados, creando así un entorno favorable para el desarrollo y el éxito común.

1.3. Factores que influyen en el clima laboral:

El clima laboral entendido como el conjunto de percepciones compartidas por los empleados sobre su entorno de trabajo, esta percepción influye significativamente en la satisfacción, la motivación y el rendimiento de los empleados. Diversos estudios han identificado factores que influyen significativamente en la configuración del clima laboral; sin embargo, los más relevantes que influyen en el clima laboral se encuentran los estilos de liderazgo, la comunicación y la cultura organizacional.

1.3.1. Estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgos ejercidos por los superiores jerárquicos tiene un impacto directo en cómo los empleados perciben su entorno de trabajo. Según Goleman (2005) en su artículo publicado en Harvard Business Review sobre liderazgo que obtiene resultados afirma que:

En primer lugar, ofrece una comprensión desmenuzada sobre cómo los diferentes estilos de liderazgo afectan al desempeño y a los resultados. Segundo, brinda una guía clara sobre cuándo un ejecutivo debería cambiarse a otro de los seis estilos. También sugiere fuertemente que es aconsejable cambiarse flexiblemente. Otro aspecto novedoso es el descubrimiento hecho por el estudio respecto de que cada estilo de liderazgo surge de diferentes componentes de la inteligencia emocional.” (p.4)

De esta manera, el estilo de liderazgo que adopte un supervisor o gerente es fundamental porque define la dinámica entre los empleados y la dirección de la organización, lo cual influye directamente en el clima laboral.

Tabla 1*Estilos de liderazgo*

Estilo de liderazgo	Definición
Liderazgo Coercitivo	El liderazgo coercitivo se caracteriza por un enfoque de control rígido y autoridad, donde el líder toma decisiones unilaterales y espera que los empleados las sigan sin cuestionamientos “aunque es considerado autoritario (coercitivo), lo es en menor nivel y rigurosidad lo que permite en ciertos momentos la delegación de actividades dentro de la organización por parte de la persona a cargo” ^a
Liderazgo Orientativo	El estilo de liderazgo orientativo destaca por su gran efectividad, influenciando de manera positiva todos los aspectos del clima laboral. Este tipo de líder actúa como un visionario, inspirando a su equipo al mostrarles cómo su trabajo contribuye a los objetivos generales de la organización. Los empleados bajo este liderazgo comprenden la relevancia de sus tareas y su propósito. ^b
Liderazgo Afiliativo	El liderazgo afiliativo propuesto por Daniel Goleman pone énfasis las relaciones interpersonales y la creación de un ambiente de trabajo armonioso. El líder afiliativo prioriza el bienestar emocional de los empleados y busca fomentar un sentido de pertenencia y apoyo mutuo dentro del equipo. Este estilo de liderazgo es particularmente útil en situaciones donde el equipo ha experimentado tensiones o conflictos y necesita reconstruir la confianza y la cohesión. ^c

Liderazgo Democrático	El liderazgo democrático se basa en la participación activa de los empleados en la toma de decisiones, “la toma de decisiones viene determinada por un proceso de debate colectivo y el líder actúa como un experto que aconseja a sus subordinados. Basado en la identificación del líder con su grupo de subordinados.” ^d
Liderazgo Ejemplar	El liderazgo ejemplar se basa en liderar con el ejemplo, estableciendo altos estándares de desempeño y esperando que los empleados sigan ese ejemplo. Este estilo es efectivo cuando se trabaja con equipos altamente capacitados y motivados, que pueden seguir el ritmo del líder sin necesidad de una dirección constante. ^e
Liderazgo Formativo	El liderazgo formativo se centra en el desarrollo personal y profesional de los empleados. Los líderes formativos apoyan a sus empleados en la identificación de sus fortalezas y debilidades, vinculándolas a sus metas personales y profesionales. Fomentan el establecimiento de objetivos de desarrollo a largo plazo y colaboran en la creación de planes para alcanzarlos. ^f

Nota: ^a(Vega, 2021, p.36). ^b(Según Anaya, Miranda y Ramírez (2020). ^c(Dominguez, 2019, p.13). ^d(López, Martín y Pérez p.2). ^e(Carranza, 2023). ^f(Juárez, 2020).

La tabla presenta una comparación de seis estilos de liderazgo en función de sus características distintivas y el impacto que tienen en el clima laboral y el desarrollo de los empleados. Los estilos incluyen desde enfoques de control rígido, como el liderazgo coercitivo, hasta estilos más centrados en el desarrollo y apoyo de los empleados, como el liderazgo formativo.

Los estilos de liderazgos adoptados por los superiores ejercen una influencia significativa en la percepción que los empleados tienen de su entorno laboral, cada estilo presenta características que impactan directamente en la motivación, el compromiso y la satisfacción de los empleados. La capacidad de un líder para adaptarse y utilizar diferentes estilos de liderazgo según las circunstancias y las necesidades del equipo es crucial para promover un ambiente de trabajo positivo. Entender y aplicar efectivamente estos estilos puede resultar en una organización más cohesiva y productiva, alineando los intereses de los empleados con los objetivos de la empresa.

1.3.2. Comunicación

La comunicación en el ámbito laboral se refiere al intercambio de información entre los empleados y la dirección, así como entre los mismos compañeros de trabajo. Una comunicación efectiva contribuye al entendimiento y alineación de los objetivos organizacionales, además de reducir malentendidos y mejorar la colaboración. Según Rivera, Rojas, Ramírez, & Álvarez de Fernández, (2005) afirmaron lo siguiente:

La comunicación es una herramienta de gestión porque permite reducir la incertidumbre del futuro y desarrollar perspectivas acerca del comportamiento social de los individuos; cuando la comunicación es fluida, los procesos de intercambio se asignan, se delegan funciones y se establecen compromisos en todos los niveles. (p. 35).

Cuando una comunicación es clara y abierta, es fundamental para construir un ambiente de confianza en el cual los empleados pueden expresar sus ideas y opiniones. Una comunicación bidireccional fomenta confianza, reduce los conflictos y mejora la colaboración entre los miembros de la organización. Según Capriotti (1998) en su artículo publicado en reporte C&D sobre la comunicación interna afirma que La comunicación forma

parte esencial de la organización, actuando como un medio para ejecutar tareas, gestionar procesos y tomar decisiones, y no solo como un canal para transmitir información. (p.4)

La calidad de la comunicación en una organización es uno de los soportes fundamentales para establecer y mantener un entorno laboral favorable. Una comunicación clara, abierta y fluida no solo facilita el intercambio de información, sino que también refuerza la confianza, la colaboración y el respeto mutuo entre los miembros de la organización. Cuando la comunicación es efectiva, los empleados se sienten más conectados con los objetivos de la empresa, comprenden mejor sus roles y responsabilidades, y se sienten más cómodos expresando sus ideas, preocupaciones y sugerencias.

La comunicación en el ámbito laboral es esencial para el funcionamiento eficaz de una organización debido que no solo actúa como un canal para transmitir información, sino que también es una herramienta de gestión que reduce la incertidumbre. Una comunicación clara, abierta y bidireccional fomenta la confianza, disminuye los conflictos y promueve una colaboración efectiva entre los empleados. Al establecer un entorno donde todos se sienten cómodos para expresar sus ideas y preocupaciones, se fortalece la conexión con los objetivos de la empresa.

1.3.3. Reconocimiento y recompensa

El reconocimiento y las recompensas son otros factores importantes que influyen en el clima laboral. Estos elementos se relacionan con la valoración del desempeño de los empleados y la retribución que reciben por sus esfuerzos y logros. "El sistema de recompensa puede ser una herramienta efectiva para promover el desarrollo de habilidades, formular la cultura organizacional, reforzar y definir la cultura organizacional y apoyar comportamientos deseados en conjunto con la cultura corporativa " (Shibata, 2022)

El reconocimiento y las recompensas, tanto monetarias como no monetarias, tienen un efecto positivo en la moral de los empleados. Según González, Lizarazo, Medina Sánchez, & Pérez Uribe (2018) “la motivación mediante incentivos y reconocimientos es primordial, orientado hacia los logros cosechados materializándose en forma de premios como el de la mejor agencia productora, el de mejor agencia integral, con altas posibilidades de ascenso mediante concursos de promoción interna.” (p.15). Este tipo de políticas de reconocimiento no solo mejoran la moral de los empleados, sino que también impulsan una cultura organizacional en la cual el esfuerzo es recompensado, promoviendo así una competencia sana y un clima organizacional óptimo.

En consecuencia, el reconocimiento y las recompensas son factores determinantes para que moldean el clima laboral y fomentan un ambiente de trabajo positivo. La valoración del desempeño de los empleados ya sea a través de incentivos monetarios o no monetarios, juega un papel fundamental en la motivación del equipo. Al implementar políticas que reconocen y recompensan los logros, las organizaciones no solo elevan la moral de sus empleados, sino que también establecen una cultura organizacional que valora el esfuerzo y la excelencia. Esto contribuye a un clima organizacional óptimo, donde cada empleado se siente valorado y motivado a alcanzar su máximo potencial.

1.3.4. Satisfacción laboral

Según García (2010) afirma que “la satisfacción laboral es la actitud que asume la persona ante su trabajo y que se refleja en actitudes, sentimientos, estados de ánimo y comportamientos en relación a su actividad laboral.” (p.1). Este factor es uno de los indicadores más importantes del clima laboral, ya que refleja el grado de conformidad de los empleados con su rol, responsabilidades y entorno de trabajo. La satisfacción laboral es fundamental para el bienestar de los empleados y se considera uno de los pilares del clima organizacional" (Pedraza, 2018)

Factores como el equilibrio entre vida personal y laboral, el apoyo de los superiores y el desarrollo de oportunidades profesionales, el reconocimiento y la valoración entre otros factores pueden influir en el nivel de satisfacción de los empleados (Vreede, 2024). Una baja satisfacción laboral puede llevar a un aumento en los niveles de estrés, conflictos laborales y una mayor intención de rotación. Como lo expone Díaz Echenique, Stimolo, & Caro (2010) “la falta de satisfacción laboral sumada a algunas variables individuales, actuarían como condicionantes para la aparición del Síndrome de Desgaste Laboral o "Burnout" (BO) enfermedad laboral que afecta principalmente a profesionales que brindan servicios.” Para mantener un clima laboral positivo, es fundamental que las organizaciones se preocupen por la satisfacción laboral de sus empleados y busquen constantemente mejorar las condiciones de trabajo y el apoyo al desarrollo personal y profesional.

Así que la satisfacción laboral surge como un soporte esencial para el bienestar de los empleados, en relación con factores como el equilibrio entre su vida personal y profesional, el apoyo de sus superiores y las oportunidades de desarrollo determina no solo su satisfacción, sino también su compromiso y productividad. Un entorno laboral que favorezca la satisfacción no solo previene problemas como el estrés y el burnout, sino que también fomenta una cultura de reconocimiento y valoración que puede mejorar la moral y motivación del equipo.

Los factores que influyen en el clima laboral son diversos y entrelazados, formando una estructura que impacta directamente en la satisfacción, la motivación y el rendimiento de los empleados. El estilo de liderazgo adoptado por los superiores es fundamental, ya que determina la dinámica de trabajo y el ambiente emocional dentro del equipo. A su vez, una comunicación efectiva y bidireccional es esencial para construir confianza y colaboración entre los miembros de la organización. El reconocimiento y las recompensas, tanto monetarias como no monetarias, fomentan una cultura positiva que valora el esfuerzo de los

empleados y mejora su moral. Por último, la satisfacción laboral emerge como un indicador crítico del clima organizacional, reflejando la conformidad de los empleados con su rol y entorno de trabajo. En conjunto, abordar estos factores de manera integral es vital para cultivar un clima laboral favorable, que no solo beneficie a los empleados, sino que también potencie el desempeño y éxito de la organización en su conjunto.

2. Rendimiento del Personal

El rendimiento del personal hace referencia a la eficacia y eficiencia con la que los trabajadores llevan a cabo sus funciones según Mendieta-Ortega, Erazo-Álvarez, & Narváez-Zurita (2020) "el rendimiento laboral es el beneficio alcanzado entre las metas planteadas al empleado para su desempeño y los objetivos que se logran alcanzar dentro de la organización." (p. 293). Además, el rendimiento se ve influenciado por diversos factores, incluyendo la motivación, la satisfacción laboral y el ambiente de trabajo. Según Ortega (2023) "el rendimiento laboral sirve de base para el crecimiento y el desarrollo individual. Cuando los empleados rinden constantemente a un alto nivel, mejoran sus habilidades, conocimientos y experiencia."

Por otro lado, en un estudio realizado sobre los factores que influyen en el rendimiento laboral del personal de salud de Latacunga se encontraron que los factores clave incluyen la motivación laboral, la carga de trabajo, la competencia profesional y las influencias familiares. (Vega Cuyo & Castillo Sigüencia, 2020, pp. 41-45), al alcanzar un alto rendimiento, los trabajadores no solo contribuyen al logro de los objetivos organizacionales, sino que también experimentan un crecimiento personal y profesional significativo. Por lo tanto, es esencial que las instituciones reconozcan y aborden estos elementos para fomentar un entorno laboral que potencie el desarrollo integral de sus empleados.

2.1 Factores que influyen el rendimiento del personal

El rendimiento del personal se ve afectado por diversos factores que se pueden clasificar en individuales y organizacionales.

2.1.1. Factores individuales

Motivación. La motivación es un factor clave en el rendimiento personal. Ryan y Deci (2000) afirmaron lo siguiente:

La motivación tiene que ver con la energía, la dirección, la persistencia y la equifinalidad, es decir, con todos los aspectos de la activación y la intención. La motivación ha sido un tema central y perenne en el campo de la psicología, ya que está en el núcleo de la regulación biológica, cognitiva y social, quizás lo más importante, en el mundo real, la motivación se valora mucho por sus consecuencias: que produce la motivación. Por lo tanto, es de interés primordial para quienes desempeñan funciones como directivo, profesor, líder religioso, entrenador, proveedor de atención sanitaria y padre que implican movilizar a otros para que actúen. Aunque la motivación se trata a menudo como un constructo singular, incluso una reflexión superficial sugiere que las personas se ven impulsadas a actuar por factores de muy diversa índole, con experiencias y consecuencias muy variadas.

(p. 69)

Por otra parte, Robbins (2004) en su libro sobre el comportamiento organizacional afirma que “la motivación es el resultado de la influencia recíproca del empleado y la situación” (p.155) por lo que la motivación es un proceso complejo que implica el esfuerzo de una persona, sino también su dirección y persistencia hacia el logro de metas específicas. Por otro lado, Chiavenato (2007) afirma que “la motivación está relacionada con el sistema de cognición de la persona (...) la motivación humana es cíclica: la conducta es un proceso continuo de resolución de problemas y satisfacción de necesidades a medida que éstas surgen.” (p. 48-50)

La motivación es un elemento esencial en el rendimiento y desarrollo personal, influenciado por diversos factores y con efectos significativos debido al hecho que es un

proceso dinámico y fundamental que impulsa a las personas a actuar con energía, dirección y persistencia hacia sus objetivos. Es una fuerza que se activa internamente, pero también depende de la interacción entre el individuo y su entorno, lo cual puede potenciar o disminuir el esfuerzo que se dedica a ciertas metas. Además, la motivación no es algo fijo; es cíclico y evoluciona a medida que las personas buscan satisfacer nuevas necesidades y resolver problemas. En este sentido, la motivación es una respuesta tanto a nuestras propias aspiraciones como a las situaciones laborales que enfrentamos, siendo esencial para lograr el crecimiento personal y profesional. De igual manera, la motivación y la satisfacción laboral están estrechamente relacionadas, ya que ambas influyen en el compromiso y rendimiento de los empleados dentro de la organización.

Satisfacción laboral. La satisfacción laboral puede definirse como un constructo multidimensional que se refiere al grado en que un empleado se siente satisfecho con su trabajo. Según Mora y Mariscal (2019) en su artículo publicado en la revista *Dilemas Contemporáneos* afirman que: “La satisfacción laboral es un agente que impulsa a las personas a actuar y genera un comportamiento que tiene un impacto directo en el desempeño laboral de cada individuo” (p.1), por lo se relaciona directamente con factores internos y externos que afectan la percepción del trabajador en cuanto a su experiencia laboral.

Por otro lado, Caballero (2002) afirma que la satisfacción laboral “es el resultado de las varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo, y los factores relacionados con él, y hacia la vida en general.” (p. 4), lo cual implica que factores como la conciliación entre la vida personal y laboral, el clima organizacional y las oportunidades de desarrollo profesional desempeñan un papel crucial. En conjunto, estos elementos conforman un entorno que puede influir positivamente en el bienestar y el rendimiento del trabajador, consolidando una relación directa entre satisfacción y desempeño.

La satisfacción laboral representa un componente fundamental en la dinámica de trabajo, ya que involucra diversos factores que influyen directamente en la percepción, el bienestar y el desempeño del empleado. Este concepto abarca tanto aspectos personales, como actitudes, expectativas y factores externos, tales como el ambiente laboral, las relaciones interpersonales y las oportunidades de crecimiento profesional. A partir de esta comprensión, podemos ver que la satisfacción laboral no es un fenómeno aislado; es parte de un clima en el cual el bienestar físico y mental desempeña un papel esencial. Un ambiente laboral positivo y satisfactorio reduce el estrés y la ansiedad, y promueve hábitos saludables, lo cual fortalece tanto la salud física como la mental del trabajador. Así, la satisfacción laboral se convierte en un pilar para un estilo de vida balanceado, favoreciendo la calidad de vida y la salud integral del individuo.

Salud física y mental. La salud física y mental es un aspecto integral para el bienestar de una persona debido que afecta su capacidad para funcionar de manera efectiva en su entorno personal y laboral. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2022), afirma que “la salud mental es un estado de bienestar mental que permite a las personas hacer frente a los momentos de estrés de la vida, desarrollar todas sus habilidades, poder aprender y trabajar adecuadamente y contribuir a la mejora de su comunidad.” Este concepto destaca la importancia de un equilibrio entre el cuerpo y la mente, el cual se ve afectado por factores internos y externos.

La salud física y mental están interrelacionadas e influyen mutuamente. De acuerdo con Rosado (s.f) explica que la relación entre la salud mental y física es compleja y bidireccional; las personas con mala salud mental tienen un mayor riesgo de desarrollar enfermedades crónicas físicas, y aquellas que padecen condiciones físicas crónicas también están en riesgo de experimentar problemas de salud mental (pp. 4-5). Esto sugiere que el cuidado de ambas dimensiones es esencial para lograr una calidad de vida óptima ya que la

atención a la salud mental no solo contribuye a reducir los niveles de estrés y ansiedad, factores que, a su vez, disminuyen el riesgo de enfermedades físicas.

Por otro lado, mantener una buena salud física mediante el ejercicio, una dieta equilibrada y un sueño prolongado contribuye a mejorar el estado de ánimo y la concentración frente a desafíos. En conjunto, estos elementos fortalecen la calidad de vida de las personas, permitiéndoles desempeñarse adecuadamente en su vida personal y laboral, así como mantener relaciones saludables y un equilibrio emocional que impacta positivamente en su entorno. Además, los factores organizacionales, como el trabajo en equipo, las políticas institucionales y la evaluación del desempeño, son determinantes clave que pueden potenciar o limitar el bienestar físico y mental de los empleados, influyendo directamente en su rendimiento y satisfacción laboral.

2.1.2. Factores Organizacionales

Los factores organizacionales son elementos clave que influyen en el comportamiento, la motivación y el desempeño de los empleados dentro de una empresa.

Trabajo en equipo. El trabajo en equipo se ha convertido en un elemento crucial para el éxito de las organizaciones contemporáneas. Según Quezada-Rodríguez, Quevedo-Barros, & Torres-Palacios (2020) afirma que “el trabajo en equipo es la unión de un grupo de personas que hacen un esfuerzo para alcanzar un objetivo en común, lo cual es primordial para cualquier organización buscar un beneficio económico o de satisfacción al usuario” (p. 753).

La efectividad del trabajo en equipo también se ve reflejada en la capacidad de los miembros para comprometerse plenamente con sus tareas. Cuando los equipos funcionan de manera armoniosa, se crea un ambiente que fomenta la motivación y la satisfacción laboral, lo que a su vez impulsa el rendimiento individual y colectivo. Según Cárdenas et al. (2011),

el engagement en el trabajo se describe como un estado mental positivo y de realización vinculado al trabajo, el cual se distingue por características de vigor, dedicación y absorción. El vigor se manifiesta a través de altos niveles de energía y resistencia mental en el trabajo, así como un deseo de esforzarse incluso ante las dificultades. (p. 127). Este compromiso no solo potencia el desempeño individual, sino que también optimiza la colaboración entre los miembros del equipo, generando un impacto significativo en los resultados organizacionales. Esto resalta la importancia del trabajo en equipo como un medio para centralizar esfuerzos individuales en torno a objetivos comunes.

Finalmente, Díaz, Lopez, & Esquivel (2019) en su trabajo de titulación sobre el impacto que genera el trabajo en equipo aseguran:

Que a través del trabajo en equipo se obtienen mejores resultados, centralizando los esfuerzos individuales en una misión y visión compartida, con el fin de alcanzar un objetivo en común, incrementando la eficiencia (...) donde los logros y resultados de un equipo son mayores que la suma de los logros y resultados personales de sus integrantes. (p.3)

El trabajo en equipo es fundamental para el éxito organizacional, ya que permite que los miembros se unan para alcanzar objetivos comunes. Un ambiente colaborativo no solo potencia el compromiso y la satisfacción laboral, sino que también eleva el rendimiento tanto a nivel individual como colectivo. En este sentido, las políticas institucionales juegan un papel importante ya que deben fomentar y facilitar la colaboración entre equipos, al establecer un marco que priorice el trabajo en equipo, las organizaciones pueden maximizar sus resultados y crear una cultura organizacional que valore y promueva la colaboración, conduciendo a un desempeño más eficiente y efectivo.

Políticas institucionales. Las políticas institucionales son directrices y normas establecidas por una organización para regular el comportamiento de sus miembros, orientar las actividades y asegurar el cumplimiento de sus objetivos. Según Abad, Abdal, Melero y Villarroya (2009) las políticas institucionales son documentos que establecen directrices claras y coherentes para la toma de decisiones y la ejecución de procesos dentro de una organización. Estas políticas ayudan a formalizar procedimientos, asegurando que todos los miembros de la institución comprendan sus roles y responsabilidades. (pp. 2-4) Estas políticas crean un ambiente de transparencia y orden, estableciendo expectativas claras para los empleados.

Según la Dirección de Planificación Institucional – Costa Rica (2022) afirma “Una política permite establecer lineamientos homogéneos para las decisiones y protocolos de actuación en diferentes ámbitos dentro de la Institución, que todas las personas funcionarias deben aplicar para el cumplimiento de sus labores y desarrollo de las actividades institucionales” (p.4) Las políticas institucionales son necesarias para asegurar la alineación entre los objetivos organizacionales y las acciones individuales. A través de estas, las instituciones pueden establecer controles, guiar el comportamiento y mantener la cohesión en un ambiente cambiante.

Las políticas institucionales no solo influyen en la satisfacción y el rendimiento laboral, sino que también están estrechamente vinculadas a los procesos de evaluación del desempeño. En un ambiente donde las políticas fomentan la equidad y la inclusión, los empleados experimentan una mayor motivación compromiso. Para maximizar este impacto, es fundamental que estas políticas sean claras y accesibles, y que se revisen periódicamente, asegurando que se alineen con las necesidades cambiantes de la organización y los objetivos de rendimiento de su equipo.

Evaluación de desempeño. La evaluación de desempeño es un proceso en el cual se mide y analiza el rendimiento de los empleados según Pérez (2009) “evaluar el desempeño laboral es fundamental para que cualquier organización conozca los resultados del trabajo de cada uno de sus empleados” (p.1) por lo que según Bohórquez (2006) asegura que “se puede entender como un mecanismo para hacer seguimiento al trabajo de quienes hacen parte de una organización” (p.12), esto ayuda a identificar el nivel de contribución de cada trabajador y fomenta el desarrollo continuo de la organización.

La evaluación de desempeño también se utiliza para proporcionar retroalimentación y establecer planes de mejora. Según Brazzotto (2012):

La evaluación de desempeño es una técnica de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo, mediante la cual se pueden identificar problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, etc. (p. 6).

La evaluación de desempeño desempeña un rol crucial en el desarrollo profesional de los empleados, ayudándolos a identificar habilidades y conocimientos que deben mejorar. La retroalimentación obtenida puede motivar el aprendizaje continuo, aumentando el nivel de competencia y promoviendo la satisfacción laboral. Esta información permite a las organizaciones implementar estrategias de retroalimentación y desarrollo que contribuyen a un crecimiento organizacional continuo. Además, se debe considerar que el desempeño está influenciado por factores personales, los cuales también impactan en su compromiso y efectividad en el trabajo.

Capítulo II

2. Marco Metodológico

2.1 Tipo de Investigación

La presente investigación se clasifica como cuantitativa, ya que se centra en la recopilación y análisis de datos numéricos relacionados con el clima laboral y el rendimiento del personal de una unidad educativas. Según Creswell (2009), la investigación cuantitativa permite medir variables específicas para establecer relaciones y patrones que aporten al cumplimiento de los objetivos planteados. (pp. 22-23)

2.2 Alcance de la Investigación

Este proyecto es de alcance correlacional porque busca relacionar el clima laboral y el rendimiento del personal docente de una Unidad Educativa. Se medirá el clima laboral y se analizará si este influye en su rendimiento.

Hi: El Clima Laboral incide en el rendimiento del personal docente.

2.3 Diseño de la Investigación

El presente proyecto es de enfoque cuantitativo, ya que se basa en la recolección y análisis de datos. El diseño de investigación es no experimental, transeccional correlacional, ya que no se manipula ninguna de las variables, sino que las mide tal como existen en el entorno natural.

2.4 Población y Muestra

En la Unidad Educativa tiene una población de 100 empleados – docentes y se trabajará con todos los miembros.

2.5 Operacionalización de la investigación

Variable	Concepto	Dimensiones	Técnica	Instrumento	Indicador
Clima Laboral	“Consiste en un conjunto de características que rodea a los empleados en el medio ambiente organizacional y que marca una diferencia significativa de una empresa a otra para convertirse en un reflejo del comportamiento de la misma organización” (Escandón y Vélez, 2021 p.6)	<ul style="list-style-type: none"> *Relaciones interpersonales *Políticas de selección *Estrés laboral *Rendimiento del personal *Motivación intrínseca *Satisfacción laboral 	Encuesta	Cuestionario de Evaluación del Clima Organizacional (EMCO)	*N° de encuestas realizadas
Rendimiento laboral	“Manera de proceder de una persona dentro del ámbito empresarial, siendo de ayuda para poder obtener los objetivos de la organización, favoreciendo en la calidad de productos o servicios que ofrecen a los clientes.” (Mamani et al., 2021 p.8)	<ul style="list-style-type: none"> *Cantidad de trabajo *Tiempo de trabajo *Calidad *Dedicación 	Encuesta	Evaluación de desempeño 360°	*N° de encuestas realizadas

2.6 Instrumento

Para la recolección de datos se utilizaron dos instrumentos principales. El primero fue La Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO), el cual mide las dimensiones del clima laboral como la comunicación, el liderazgo y la satisfacción laboral mediante una escala Likert. Este instrumento está validado y es ampliamente utilizado en investigaciones organizacionales.

Fue diseñada y debidamente validada en Colombia (Toro, 1992, 1996). Cuenta con una excelente validez factorial y se han obtenido coeficientes de confiabilidad de .90 mediante el Alfa de Cronbach. Mide los siguientes ocho factores de clima: Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Sentido de Pertenencia, Retribución, Claridad y Coherencia en la Dirección, Disponibilidad de Recursos y Valores Colectivos (Cooperación, Responsabilidad, Respeto). (...) El análisis factorial mostró que estos ítems constituían un factor que alcanzó una confiabilidad de .89 con el Alfa de Cronbach. (Toro, 1998, p 338)

Por otro lado, tenemos en un artículo sobre el desarrollo y validación de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO) según Patlán y Flores (2013) afirman que:

“los resultados obtenidos arrojan adecuados niveles de confiabilidad (Alpha de Cronbach $\alpha > 0,70$). La validez de constructo (mediante el análisis factorial exploratorio y el análisis de ecuaciones estructurales) confirma la estructura de ocho factores de la escala en tres niveles (sistema individual, interpersonal y organizacional); además se confirmó la relación estadísticamente significativa entre los factores de clima organizacional con los factores de burnout.

Por lo que podemos decir que la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO) se consolida como un instrumento robusto y ampliamente validado para medir el clima laboral en organizaciones. Su diseño, validado inicialmente en Colombia por Toro (1992, 1996), presenta una excelente validez factorial y altos niveles de confiabilidad, con coeficientes Alfa de Cronbach de .90 y .89, respectivamente, en distintos estudios. La EMCO evalúa ocho factores clave del clima organizacional, los cuales se organizan en tres niveles (individual, interpersonal y organizacional), según lo confirmado por Patlán y Flores (2013) mediante análisis factorial exploratorio y ecuaciones estructurales. Estos estudios respaldan la consistencia interna del instrumento y evidencian la relación significativa entre los factores de clima organizacional y el burnout, demostrando así su pertinencia y utilidad en la evaluación de ambientes laborales.

El segundo instrumento empleado fue la Evaluación 360 grados, que permite recolectar información desde múltiples perspectivas. Este enfoque facilita un análisis integral del rendimiento del personal, proporcionando una visión más completa sobre los factores que inciden en el desempeño laboral. La combinación de estos instrumentos asegura una mayor validez y confiabilidad en los resultados obtenidos. Con este instrumento podemos identificar fortalezas y debilidades de los empleados o líderes de la misma manera un desarrollo individual más preciso. “La validez, fiabilidad y factibilidad de las evaluaciones 360 han sido demostradas en varios estudios, especialmente cuando se usan para evaluar la adquisición del profesionalismo y las habilidades de comunicación e interpersonales” (Palis, 2019, p.62)

Por otro lado, para Báez-Rojas, Córdova-León, Fernández-Huerta, Villagra-Astudillo y Aravena-Canese, en su estudio sobre modelo de retroalimentación mediante

evaluación de 360° para docencia de pregrado en ciencias de la salud afirma que “El índice de fiabilidad de la encuesta completa de autoevaluación que se obtiene mediante el cálculo del estadístico alfa de Cronbach fue alto, con un valor de 0,907” (2021). Este instrumento (herramienta) tiene una alta fiabilidad para evaluar el desempeño de los empleados en distintas áreas no solo en educación.

De esta manera, la implementación de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO) y la Evaluación 360 grados proporciona una base sólida para el levantamiento de información. Al combinar la medición del clima laboral con un análisis integral del desempeño desde múltiples perspectivas, se obtiene una visión completa y detallada de los factores que influyen en el ambiente organizacional y el rendimiento del personal. Esto permite identificar patrones, áreas de mejora y fortalezas, facilitando así la toma de decisiones informadas y estrategias enfocadas en el desarrollo y bienestar organizacional.

2.7 Levantamiento de Información

Para llevar a cabo el levantamiento de información, se solicitó inicialmente la autorización de las máximas autoridades de la unidad educativa, el señor Rector y a la señora Vicerrectora. Una vez aprobado el proyecto, se envió un mensaje a todo el personal docente con la autorización explícita del Rector, informando sobre la aplicación de las encuestas relacionadas con el clima laboral y el rendimiento.

Se estableció un plazo inicial de 10 días para completar las encuestas, comprendido entre el 2 y el 12 de diciembre de 2024. Durante este periodo, se hizo un seguimiento diario para verificar que los docentes estuvieran completando los cuestionarios. Para aquellos que no lograron completar las encuestas en la primera fase, se programó una segunda fecha del 13 al 20 de diciembre de 2024.

Una vez que todos los datos fueron recopilados, se procedió al análisis detallado de cada una de las preguntas incluidas en los instrumentos. Este proceso se realizó con el objetivo de garantizar la integridad y calidad de la información obtenida, asegurando su utilidad para los objetivos de la investigación.

2.8 Procesamiento de datos

El procesamiento de datos en esta investigación se realizó utilizando la ayuda de Google Forms debido que fue la herramienta principal para la recolección de datos, ya que permite a los participantes responder a las encuestas de manera rápida y accesible. Esta aplicación recopila automáticamente las respuestas y genera un resumen tabulado de los datos, facilitando la visualización inmediata de las tendencias generales.

Una vez recopilados los datos, se procedió a exportarlos a Microsoft Excel para realizar un análisis estadístico más detallado como: la depuración de datos, análisis descriptivo y la visualización de resultados. La primera etapa consistió en una limpieza de datos, en la que se identificaron y eliminaron respuestas incompletas o inconsistentes, asegurando así que únicamente se procesaran datos válidos y confiables. Después, se realizó un análisis descriptivo inicial, calculando frecuencias, porcentajes y medias para obtener un panorama general de las respuestas relacionadas con las dimensiones del clima laboral y los indicadores de rendimiento del personal docente.

Finalmente, los datos fueron tabulados y graficados para facilitar su interpretación, empleando tablas dinámicas y gráficos visualmente claros que representaban tendencias. Los hallazgos obtenidos fueron documentados en informes detallados que incluyeron no solo los resultados estadísticos, sino también su interpretación y relevancia en el contexto organización. En cada etapa, se priorizó el

rigor metodológico para garantizar que los resultados fueran consistentes y contribuyeran a una toma de decisiones dentro de la unidad educativa.

El procesamiento de datos realizado en esta investigación permitió obtener información clara, estructurada y confiable, esencial para el análisis de las dimensiones del clima laboral y los indicadores de rendimiento del personal docente. El uso de herramientas como Google Forms y Microsoft Excel no solo facilitó la recolección y análisis de los datos, sino que también garantizó la precisión y eficiencia en cada etapa del proceso. Este enfoque metodológico no solo asegura la validez de los resultados obtenidos, sino que también proporciona una base sólida para la toma de decisiones informadas, contribuyendo de manera significativa al mejoramiento continuo dentro de la unidad educativa.

Capítulo III

3. Análisis de Resultados

3.1 Datos Generales

Nombre de la institución: Unidad Educativa Fiscomisional Don Bosco La Tola

Dirección del Establecimiento: Don Bosco E5 – O6 y los Ríos (Barrio La Tola)

Provincia: Pichincha

Cantón: Quito

Parroquia: Centro Histórico

Nivel Educativo que Ofrece: Inicial, EBG y BGU

Tipo de Unidad Educativa: Fiscomisional

Zona: Urbana

Régimen Escolar: Sierra

Modalidad: Presencial

Jornada: Matutina

Número de Docentes: 100

3.2 Resultados en Tablas y gráficas

Datos demográficos

Tabla 2

Género de los docentes

		Frecuencia	Porcentaje
Género	Hombre	52	52%
	Mujer	48	48%
Total		100	100%

Nota. Esta tabla muestra el total de docentes correspondiente a la Unidad Educativa

Fiscomisional Don Bosco La Tola

Tabla 3*Resultados por Factores de la Variable Clima Laboral*

	Freq.	% Freq Rel	%	Varianza	Desviación Estándar	Media	Mediana
Satisfacción de los trabajadores							
Siempre	62	0,16	15,5%	2819,5	53,099	80	62
Casi siempre	127	0,32	31,8%				
A veces	142	0,36	35,5%				
Casi Nunca	54	0,14	13,5%				
Nunca	15	0,04	3,8%				
Total	400		100,0%				
Autonomía en el trabajo							
Siempre	56	0,19	18,7%	1172,5	34,242	60	56
Casi siempre	80	0,27	26,7%				
A veces	103	0,34	34,3%				
Casi Nunca	49	0,16	16,3%				
Nunca	12	0,04	4,0%				
Total	300		100,0%				
Relaciones sociales							
Siempre	39	0,13	13,0%	2841	53,301	60	39
Casi siempre	108	0,36	36,0%				
A veces	125	0,42	41,7%				
Casi Nunca	23	0,08	7,7%				
Nunca	5	0,02	1,7%				
Total	300		100,0%				

Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo							
Siempre	92	0,23	23,0%	2973,5	54,530	80	92
Casi siempre	119	0,30	29,8%				
A veces	138	0,35	34,5%				
Casi Nunca	47	0,12	11,8%				
Nunca	4	0,01	1,0%				
Total	400		100,0%				
Consideración de directivos							
Siempre	109	0,22	21,8%	1043,5	32,303	100	109
Casi siempre	125	0,25	25,0%				
A veces	134	0,27	26,8%				
Casi Nunca	66	0,13	13,2%				
Nunca	66	0,13	13,2%				
Total	500		100,0%				
Beneficios y recompensas							
Siempre	60	0,15	15,0%	1811,5	42,562	80	61
Casi siempre	61	0,15	15,3%				
A veces	153	0,38	38,3%				
Casi Nunca	80	0,20	20,0%				
Nunca	46	0,12	11,5%				
Total	400		100,0%				
Motivación y esfuerzo							
Siempre	73	0,24	24,3%	2818	53,085	60	73
Casi siempre	117	0,39	39,0%				
A veces	101	0,34	33,7%				

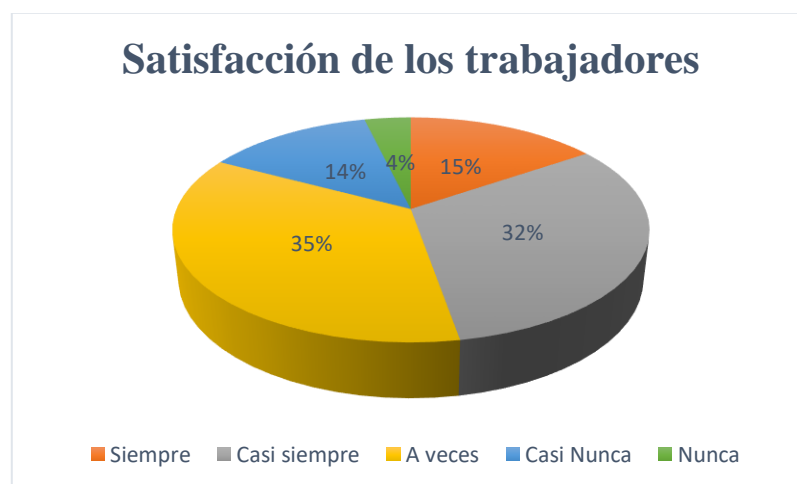
Casi Nunca	7	0,02	2,3%				
Nunca	2	0,01	0,7%				
Total	300		100,0%				
Liderazgo de directivos							
Siempre	70	0,23	23,3%	1226	35,014	60	70
Casi siempre	92	0,31	30,7%				
A veces	90	0,30	30,0%				
Casi Nunca	36	0,12	12,0%				
Nunca	12	0,04	4,0%				
Total	300		100,0%				

Factor 1. Satisfacción de los trabajadores

Este factor fue compuesto por 4 ítems, los cuales reflejaron un grado de dispersión considerable. Esto se atribuye al factor satisfacción de los trabajadores, cuyos resultados fueron los siguientes:

Figura 1

Satisfacción de los trabajadores



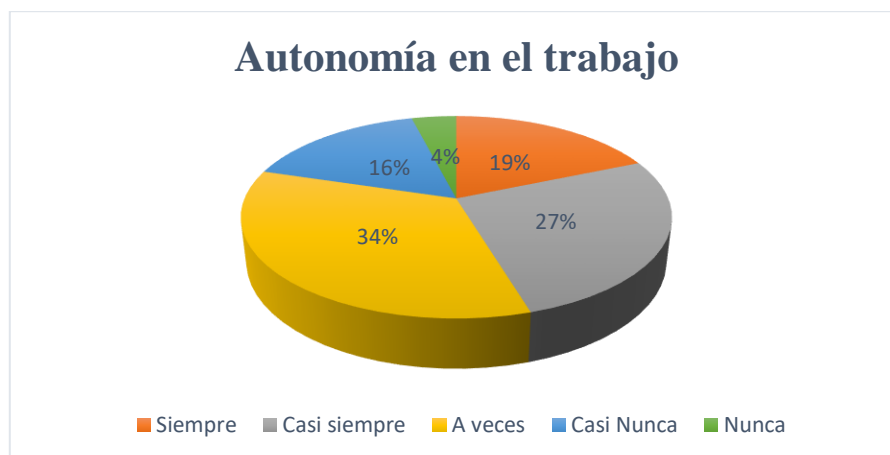
Nota. El gráfico refleja una dispersión en la satisfacción de los trabajadores, con un predominio en niveles intermedios ("A veces") y una menor proporción de trabajadores en extremos positivos ("Siempre") o negativos ("Nunca").

Factor 2. Autonomía en el trabajo

Este factor a diferencia del último fue compuesto por 3 ítems, su conducta en el grado de dispersión es similar, en este factor se atribuye diversas apreciaciones del personal docente con respecto a sus funciones como: la libertad en cómo hacer sus actividades hasta la oportunidad de proponer la forma en que desea realizar sus actividades.

Figura 2

Autonomía en el trabajo



Nota. El gráfico muestra los porcentajes de percepción sobre la autonomía en el trabajo entre el personal docente. Los datos reflejan que el 34% reporta tener "A veces" autonomía, mientras que un 19% indica "Siempre". Esto sugiere una autonomía moderada como parte del clima laboral evaluado.

Factor 3. Relaciones Sociales

El análisis del tercer factor sobre el clima laboral fue compuesto por 3 ítems sobre las relaciones sociales en el entorno laboral que refleja una diversidad de percepciones entre los trabajadores, con tres ítems en el factor que fue del compañerismo hasta confianza entre compañeros. La mayoría considera que las interacciones son positivas de forma frecuente o intermitente, mientras que un grupo más reducido identifica inestabilidad o conflictos en estas relaciones. Solo una pequeña minoría experimenta una ausencia total de relaciones favorables, lo que señala áreas específicas de mejora dentro del equipo de trabajo.

Figura 3

Relaciones sociales



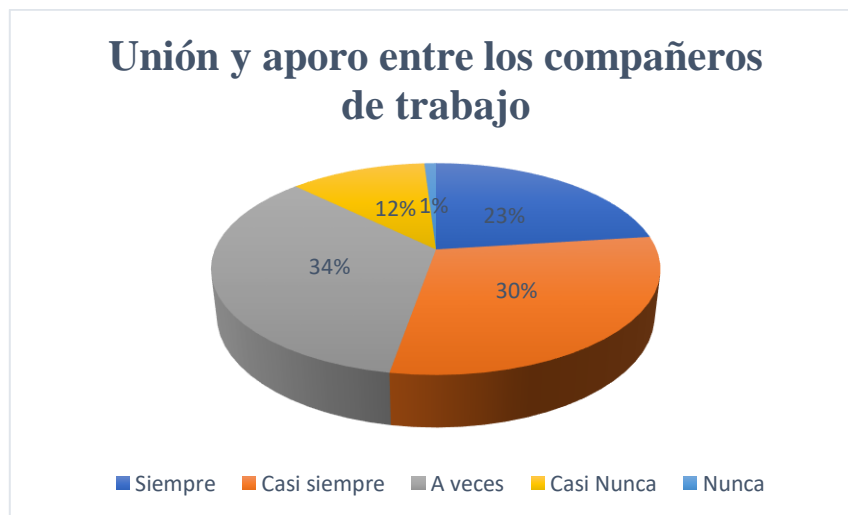
Nota. El gráfico refleja que el mayor grupo de trabajadores considera que las relaciones sociales son positivas de manera ocasional, con un 41,67%. Por otro lado, el menor porcentaje, 1,67%, señala una ausencia total de relaciones positivas, lo que evidencia casos puntuales de aislamiento o conflictos significativos.

Factor 4. Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo

En este apartado el análisis de la unión y el apoyo entre los compañeros de trabajo fue compuesto por 4 ítems el cuál muestra que, aunque existe una percepción positiva generalizada, esta varía en intensidad. Una parte significativa de los empleados considera que el apoyo ocurre de forma ocasional o frecuente, mientras que una minoría identifica una falta considerable de cohesión en el equipo.

Figura 4

Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo



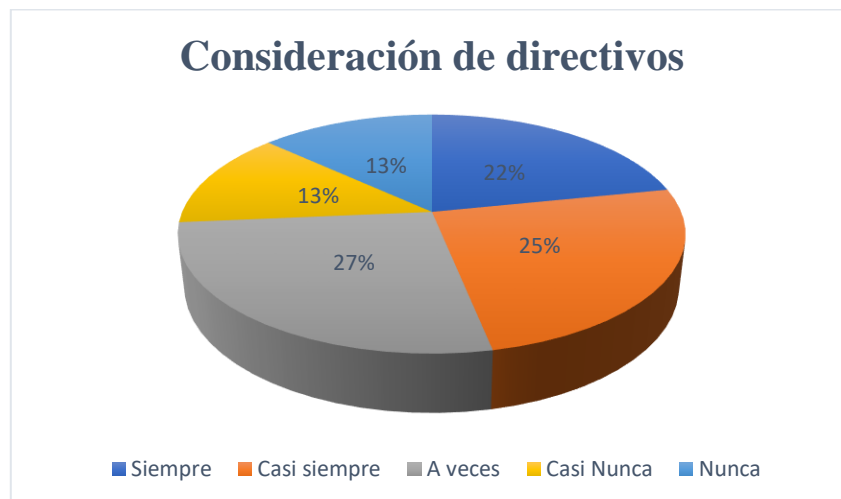
Nota: En el gráfico de pastel podemos analizar que el dato más alto, con un 34,50%, corresponde a quienes opinan que el apoyo entre compañeros ocurre "a veces," lo que refleja una interacción moderada pero no plenamente satisfactoria. Por otro lado, solo el 1,00% de los trabajadores señala que nunca existe apoyo, indicando casos muy puntuales de desconexión o falta de solidaridad.

Factor 5. Consideración de directivos

El análisis de la consideración de los directivos hacia los empleados tuvo 5 ítems que fueron contestados por el personal docente de la Unidad Educativa y refleja una percepción dividida, donde una parte importante de los trabajadores considera que existe atención hacia ellos de forma ocasional o frecuente, mientras que un porcentaje considerable identifica una falta de consideración por parte de los líderes.

Figura 5

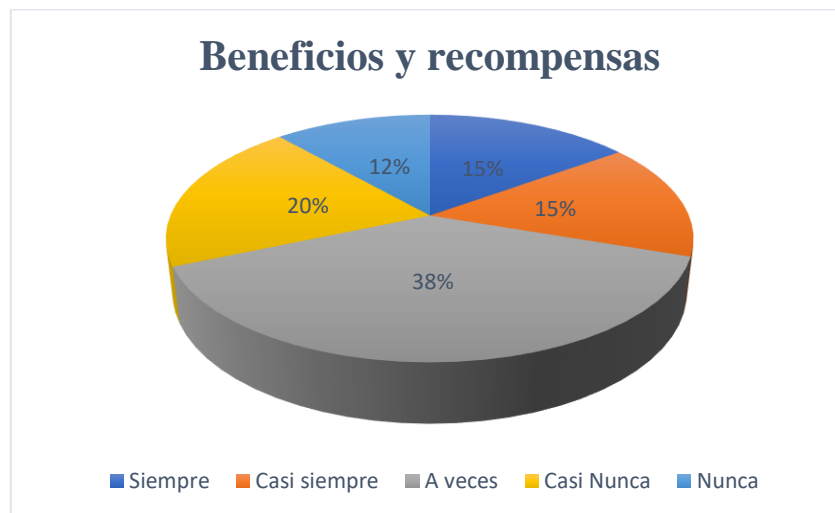
Consideración de directivos



Nota. En el gráfico podemos analizar que el dato más alto, con un 26,80%, corresponde a quienes opinan que la consideración de los directivos ocurre "a veces," lo que indica una interacción intermitente que podría mejorar en constancia y calidad. Por otro lado, los valores más bajos, ambos con un 13,20%, corresponden tanto a quienes perciben que casi nunca como quienes creen que nunca existe consideración, lo que evidencia una problemática que afecta a una minoría significativa.

Factor 6. Beneficios y recompensas

El análisis de los beneficios y recompensas otorgados en el ámbito laboral tuvo 4 ítems en el cual los resultados reflejaron una percepción mixta entre los empleados, con una mayoría que considera que estos se reciben de manera ocasional, mientras que un porcentaje significativo expresa insatisfacción respecto a su frecuencia y acceso.

Figura 6*Beneficios y recompensas*

Nota. En el pastel podemos ver que el dato más alto, con un 38,3%, corresponde a quienes opinan que los beneficios y recompensas se otorgan "a veces," lo que indica una percepción de irregularidad en su distribución. Por otro lado, el valor más bajo, con un 11,5%, refleja a quienes consideran que nunca reciben estos beneficios, evidenciando una situación preocupante para un grupo minoritario.

Factor 7. Motivación y esfuerzo

El análisis de los niveles de motivación y esfuerzo en el trabajo con un total de 3 ítem en este factor, revela un panorama mayormente positivo, con una clara inclinación hacia una actitud comprometida por parte de los empleados. La mayoría percibe que la motivación y el esfuerzo están presentes con frecuencia, mientras que solo una minoría reporta niveles bajos en este aspecto.

Figura 7

Motivación y esfuerzo



Nota. El dato más alto, con un 39,00%, corresponde a quienes consideran que su motivación y esfuerzo están presentes "casi siempre," reflejando un entorno laboral que en general fomenta el compromiso. En contraste, el valor más bajo, con un 0,67%, pertenece a quienes sienten que "nunca" están motivados, lo cual indica que los casos de desinterés son excepcionales.

Factor 8. Liderazgo de directivos

El análisis del liderazgo ejercido por los directivos con 3 ítem mostró una percepción mayoritariamente favorable, con una buena parte de los empleados evaluando este aspecto de forma positiva, aunque también se observan áreas de mejora en cuanto a la constancia y efectividad del liderazgo.

Figura 8*Liderazgo de directivos*

Nota. el valor más alto, con un 30,67%, corresponde a quienes consideran que el liderazgo de los directivos se manifiesta "casi siempre," lo cual evidencia un esfuerzo por parte de los líderes en guiar al equipo de forma consistente. Por otro lado, el dato más bajo, con un 4,00%, pertenece a quienes creen que "nunca" existe liderazgo, indicando que este problema afecta a una pequeña minoría.

Tabla 4*Resultados por Factores de la Variable Rendimiento Docente*

	Freq	% Freq Rel	%	Varianza	Desviación Estándar	Media	Mediana
Comunicación							
Totalmente de acuerdo	146	0,37	36,50%	6928	83,235	80	46
Acuerdo	190	0,48	47,50%				
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	46	0,12	11,50%				
Desacuerdo	6	0,02	1,50%				
Totalmente desacuerdo	12	0,03	3,00%				
Total	400		100,00%				
Trabajo en equipo							
Totalmente de acuerdo	156	0,39	39,00%	5566,5	74,609	80	51
Acuerdo	164	0,41	41,00%				
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	51	0,13	12,75%				
Desacuerdo	17	0,04	4,25%				
Totalmente desacuerdo	12	0,03	3,00%				
Total	400		100,00%				
Resolución de problemas							
Totalmente de acuerdo	154	0,39	38,50%	6490	80,561	80	38
Acuerdo	180	0,45	45,00%				
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	38	0,10	9,50%				
Desacuerdo	12	0,03	3,00%				
Totalmente desacuerdo	16	0,04	4,00%				
Total	400		100,00%				
Mejora continua							
Totalmente de acuerdo	176	0,44	44,00%	6975,5	83,519	80	32
Acuerdo	166	0,42	41,50%				
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	32	0,08	8,00%				
Desacuerdo	11	0,03	2,75%				

Totalmente desacuerdo	15	0,04	3,75%				
Total	400		100,00%				

Organización y administración de tiempo

Totalmente de acuerdo	187	0,47	46,75%	7474	86,452	80	22
Acuerdo	161	0,40	40,25%				
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	0,05	5,25%				
Desacuerdo	22	0,06	5,50%				
Totalmente desacuerdo	9	0,02	2,25%				
Total	400		100,00%				

Pensamiento estratégico

Totalmente de acuerdo	163	0,41	40,75%	6638,5	81,477	80	37
Acuerdo	174	0,44	43,50%				
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	37	0,09	9,25%				
Desacuerdo	14	0,04	3,50%				
Totalmente desacuerdo	12	0,03	3,00%				
Total	400		100,00%				

Enfoque a resultados

Totalmente de acuerdo	167	0,42	41,75%	6765	82,250	80	24
Acuerdo	173	0,43	43,25%				
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	0,06	6,00%				
Desacuerdo	15	0,04	3,75%				
Totalmente desacuerdo	21	0,05	5,25%				
Total	400		100,00%				

Factor 1. Comunicación

El análisis del factor de comunicación en el rendimiento del personal docente tuvo 4 ítems el cual refleja una percepción predominantemente positiva, con la mayoría de los docentes mostrando satisfacción respecto a la claridad y efectividad en la comunicación institucional. Sin embargo, también se identifican áreas donde esta puede fortalecerse.

Figura 9

Comunicación



Nota. el nivel más alto, con un 47,5%, corresponde a quienes están de "acuerdo" con la calidad de la comunicación, seguido por un 36,5% que se encuentra "totalmente de acuerdo," lo que indica que la comunicación es vista en general como efectiva. Por otro lado, los niveles más bajos, correspondientes a "desacuerdo" (1,5%) y "totalmente en desacuerdo" (3%), reflejan que un pequeño grupo percibe carencias significativas en este aspecto.

Factor 2. Trabajo en equipo

El análisis del trabajo en equipo compuesto por 4 ítems, destaca que la mayoría de los docentes perciben una colaboración positiva, aunque existen opiniones divididas en menor medida que sugieren oportunidades de mejora en la cohesión grupal.

Figura 10

Trabajo en equipo



Nota. un 41% está de "acuerdo" y un 39% "totalmente de acuerdo," reflejando una percepción favorable generalizada. Sin embargo, el 3% que está en "totalmente en desacuerdo" evidencia la necesidad de iniciativas específicas para integrar mejor a todos los miembros del equipo.

Factor 3. Resolución de problemas

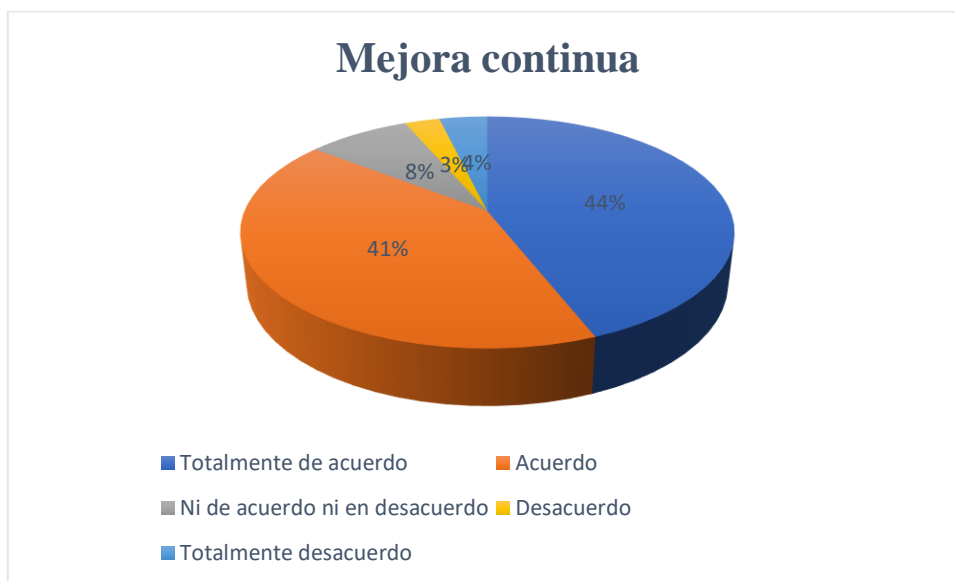
El análisis sobre la resolución de problemas que tuvo 4 ítems en el factor, indica que la mayoría de los docentes consideran que se manejan adecuadamente, aunque una minoría discrepa, lo que señala áreas específicas a reforzar en la toma de decisiones y el manejo de conflictos.

Figura 11*Resolución de problema*

Nota. el 45% que está de "acuerdo" y el 38,5% "totalmente de acuerdo" reflejan una percepción positiva predominante. Sin embargo, el 4% que está en "totalmente en desacuerdo" evidencia que aún existen retos puntuales por atender para optimizar este aspecto en el desempeño docente.

Factor 4. Mejora continua

El análisis del factor sobre la mejora continua que fue comprendido por 4 ítems, manifiesta que la mayoría de los docentes valoran positivamente las iniciativas orientadas al crecimiento profesional y organizacional, aunque una minoría manifiesta cierto desacuerdo, lo que indica áreas para fortalecer.

Figura 12*Mejora continua*

Nota. el 44% "totalmente de acuerdo" y el 41,5% "de acuerdo" destacan una percepción favorable generalizada. No obstante, el 3,75% en "totalmente en desacuerdo" subraya la necesidad de garantizar que todos los docentes se beneficien de las estrategias de mejora continua.

Factor 5. Organización y administración de tiempo

El análisis sobre el factor de la organización y administración del tiempo con 4 ítems indica que la mayoría de los docentes se sienten conformes con su capacidad de gestionar el tiempo de manera eficiente, reflejando una buena práctica en el ámbito académico. Sin embargo, existen algunas opiniones en desacuerdo que sugieren la necesidad de ajustes o capacitaciones adicionales.

Figura 13*Organización y administración de tiempo*

Nota. el 46,75% "totalmente de acuerdo" y el 40,25% "de acuerdo" reflejan una opinión positiva sobre la administración del tiempo. Por otro lado, el 2,25% en "totalmente en desacuerdo" señala que aún existen desafíos específicos que requieren atención para optimizar este factor.

Factor 6. Pensamiento estratégico

El factor del pensamiento estratégico que tuvo 4 ítems, reflejó que la mayoría de los docentes consideran que poseen habilidades sólidas para planificar y tomar decisiones alineadas con los objetivos institucionales. Sin embargo, una minoría muestra posturas menos favorables, lo que indica áreas donde estas competencias podrían ser fortalecidas.

Figura 14*Pensamiento estratégico*

Nota. el 43,5% "de acuerdo" y el 40,75% "totalmente de acuerdo" evidencian una percepción positiva predominante. Por otro lado, el 3% en "totalmente en desacuerdo" señala oportunidades para seguir impulsando la capacidad estratégica dentro del equipo docente.

Factor 7. Enfoque a resultados

El enfoque a resultados es un factor clave que contuvo 4 ítems en el cual reflejó cómo los empleados perciben la importancia de alcanzar objetivos y resultados en su entorno laboral. En este caso, la mayoría del personal docente muestra una actitud positiva hacia este enfoque, lo que indica que están comprometidos con la idea de trabajar para cumplir metas específicas. Esta actitud positiva puede tener un impacto directo en el rendimiento, ya que, al estar orientados hacia los resultados, los docentes podrían estar más enfocados y motivados para mejorar su desempeño. Sin embargo, existen también algunas voces que no están completamente de acuerdo o que mantienen una postura neutral, lo cual podría reflejar dudas sobre cómo se implementa este enfoque o sobre la claridad de los objetivos establecidos. Estas diferencias de

percepción deben ser consideradas para promover un clima laboral más inclusivo y para asegurar que todos los miembros del equipo comprendan y compartan la misma visión.

Figura 15

Enfoque a resultados



Nota. El resultado general sugiere que el enfoque a resultados es percibido de manera positiva por la mayoría del personal docente, lo que podría estar contribuyendo a un mayor compromiso y rendimiento laboral.

El análisis muestra que una gran mayoría del personal docente tiene una actitud positiva hacia el enfoque a resultados, con un 85% de los encuestados mostrando su acuerdo o total acuerdo. Este alto porcentaje sugiere que la mayoría de los docentes se sienten motivados y comprometidos con la importancia de alcanzar metas y objetivos, lo que puede mejorar su rendimiento en el trabajo. Sin embargo, un pequeño porcentaje, el 8,25%, se muestra en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, lo que indica que existen algunas áreas de insatisfacción o falta de claridad sobre cómo se aplica este enfoque. Este grupo minoritario debe ser considerado para asegurar que todos los miembros del equipo compartan una visión común, lo que podría contribuir a un clima laboral más armonioso y a un mejor rendimiento general.

3.3 Correlación

Tabla 5

Correlación Pearson de Clima Laboral y Rendimiento Docente

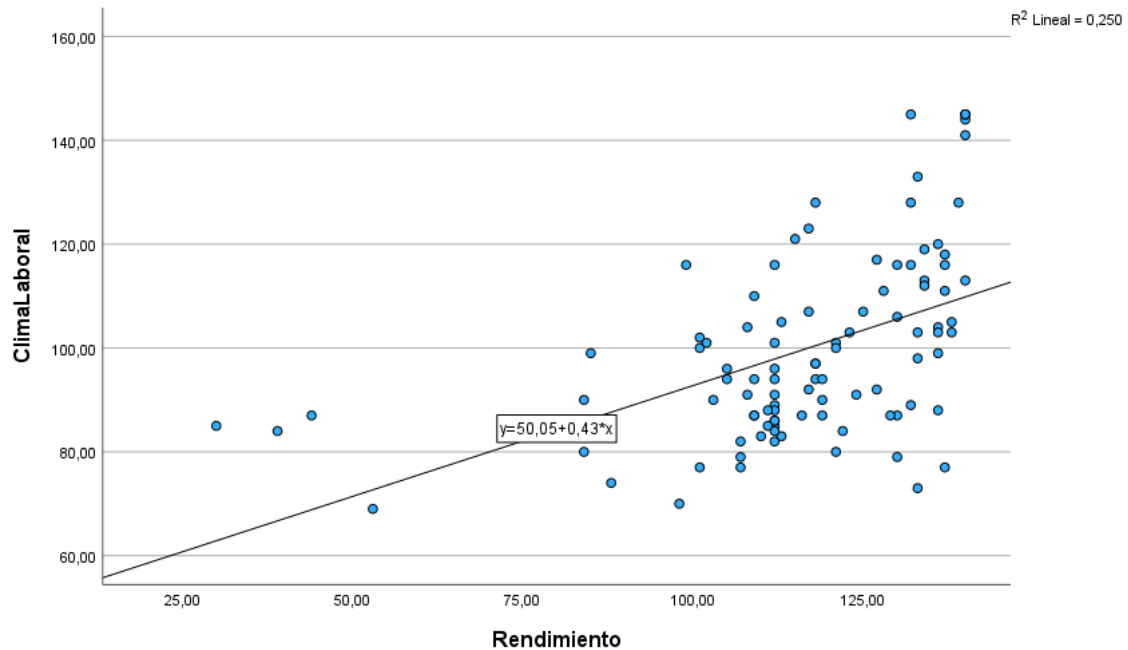
		Clima Laboral	Rendimiento
	Correlación de Pearson	1	,500**
Clima Laboral	Sig. (bilateral)		<,001
	N	100	100
	Correlación de Pearson	,500**	1
Rendimiento	Sig. (bilateral)	<,001	
	N	100	100

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La tabla de correlación muestra la relación entre el clima laboral y el rendimiento, con un coeficiente de Pearson de 0.500, lo que indica una correlación positiva moderada; es decir, a medida que mejora el clima laboral, el rendimiento también tiende a mejorar. Este resultado es estadísticamente significativo, ya que el nivel de significación (Sig. bilateral) es < 0.001 , lo que confirma que la relación no es producto del azar y es confiable. La muestra incluye 100 casos, lo que fortalece el análisis. En general, este hallazgo sugiere que un mejor ambiente laboral podría asociarse con un desempeño más alto, aunque la relación no es extremadamente fuerte.

Figura 16

Dispersión de las variables de clima laboral y rendimiento docente



El gráfico de dispersión muestra la relación entre el clima laboral y el rendimiento, representada por una línea de regresión lineal con la ecuación $y=50,05+0,43x$, donde el clima laboral aumenta en promedio 0,43 unidades por cada incremento en una unidad de rendimiento. Esto indica una correlación positiva moderada, respaldada por el coeficiente de determinación ($R^2=0,250$), que señala que el 25% de la variabilidad en el clima laboral se explica por el rendimiento, mientras que el resto puede depender de otros factores. La distribución ascendente de los puntos confirma que, en general, un mejor rendimiento se asocia con un mejor clima laboral, aunque la relación no es perfectamente lineal, reflejando la influencia de otras variables en la dinámica laboral.

Propuesta de Intervención

Diagnóstico

El análisis realizado muestra que los aspectos con menor puntuación en el estudio son la satisfacción de los colaboradores, la gestión del tiempo y el apoyo entre compañeros. Estas deficiencias tienen un impacto negativo en el clima laboral, afectando la motivación, el desempeño y la cohesión del equipo. Por lo tanto, es necesario implementar estrategias que busquen mejorar la satisfacción laboral, optimizar la administración del tiempo y fortalecer la colaboración entre los trabajadores, con el fin de promover un entorno de trabajo más armonioso y eficiente.

Fundamentación Teórica

Una propuesta de intervención es un plan detallado que presenta un conjunto de acciones según Stagnaro & Da, (s.f.) el propósito de la propuesta de intervención es identificar y analizar un problema práctico o una situación problemática para desarrollar planes de acción que conduzcan a soluciones (p. 157). Por lo que una propuesta de intervención sirve como un plan detallado para abordar un problema y alcanzar un objetivo específico, estableciendo una estrategia clara, metas medibles y los recursos necesarios ya sea en una comunidad, organización o cualquier otro ámbito.

En el artículo publicado por Duarte (2023) sobre un programa de intervención se encontró que el plan efectuado en su estudio demostró ser altamente efectivo debido que se hallaron mejoras en varias áreas de la empresa. Se observaron aumentos en el reconocimiento del desempeño y mejoras en las relaciones laborales. Además, se registró un cambio positivo en la percepción del entorno laboral y un aumento en el dominio de las jornadas de trabajo, lo que confirma el impacto beneficioso del programa en el bienestar de los empleados y el funcionamiento general de la empresa.

Por lo que efectuar un plan de intervención es fundamental ya que se puede mejorar el clima laboral, y permite abordar de manera estructurada y estratégica los factores identificados en el diagnóstico. La baja satisfacción de los colaboradores, la deficiente organización del tiempo y la falta de apoyo entre compañeros no solo impactan la productividad, sino también el bienestar general del equipo. Un plan bien diseñado facilitará la implementación de acciones concretas orientadas a fortalecer la motivación, optimizar la gestión del tiempo y fomentar un ambiente de colaboración.

Objetivo General

Incrementar sustancialmente la satisfacción y el compromiso del personal docente, mejorando significativamente el clima laboral de la unidad educativa a través de la mejora en los factores de satisfacción de los colaboradores, organización del tiempo, apoyo entre compañeros y la consecuente influencia positiva en el desempeño del personal docente.

Objetivos Específicos

- Implementar un programa de capacitación y reconocimiento para el personal docente que mejore sus habilidades y conocimientos en áreas clave, y reconozca y valore su esfuerzo y dedicación.
- Implementar estrategias y herramientas para mejorar la gestión del tiempo y la organización del personal docente, reduciendo la sobrecarga de trabajo y permitiendo una mejor calidad de vida
- Implementar actividades y programas que fomenten la comunicación y el trabajo en equipo entre el personal docente, mejorando la colaboración y la resolución de conflicto

Diseño de la Intervención

Satisfacción de los colaboradores

Objetivos	Descripción Narrativa	Actividades	Insumos/ Recursos	Metodologías/ Técnicas	Indicador de cumplimiento	Medios de verificación	Productos	Supuestos	Presupuesto
Objetivo General: Mejorar la satisfacción laboral del personal docente a través de estrategias que promuevan el reconocimiento, la comunicación y las condiciones laborales del entorno educativo.									

Objetivo Específico 1: Fomentar el reconocimiento del desempeño docente.	Aumentar la motivación y el sentido de pertenencia mediante incentivos y reconocimiento de logros.	Creación del programa de reconocimiento docente.	Diseño gráfico, impresiones, plataforma de difusión interna (correo, redes, murales)	Reforzamiento positivo, reconocimiento público, incentivos simbólicos	% de docentes reconocidos	Reportes de reuniones, publicaciones en murales o plataformas digitales.	Programa de reconocimiento	El reconocimiento del desempeño podría no ser percibido como suficiente o justo por el personal docente	\$ 200,00
		Entrega de certificados y menciones en reuniones.	Certificados, espacio físico, refrigerios simbólicos	Reconocimiento verbal, ceremonia interna	% de participación y percepción positiva				\$ 150,00
		Publicación de logros en murales físicos y digitales.	Material impreso, diseño gráfico, tinta, papel, cartelera	Visibilización constante	Número de publicaciones mensuales				\$ 100,00

Objetivo Específico 2: Mejorar las condiciones laborales y la comunicación.	Promover un ambiente de trabajo positivo mediante la mejora en la comunicación entre docentes y directivos.	Aplicación de encuestas de clima laboral.	Software para encuestas (Google Forms, SurveyMonkey, etc.), acceso a internet	Encuestas anónimas	Nivel de satisfacción medido en encuestas.	Resultados estadísticos, gráficos de tendencia	Buzón de sugerencias	Las mejoras en condiciones y comunicación podrían no ser suficientes para impactar la satisfacción laboral.	\$ 150,00
		Implementación de reuniones periódicas de retroalimentación.	Sala de reuniones, grabadora o actas, refrigerios	Reuniones estructuradas, lluvia de ideas, seguimiento de acuerdos	Frecuencia de reuniones y participación	Actas, listas de asistencia, acuerdos de seguimiento			\$ 150,00
		Creación de un buzón de sugerencias.	Buzón físico, diseño de formulario digital	Seguimiento a sugerencias, sistematización de propuestas	Cantidad de sugerencias recibidas y atendidas	Registros, respuestas institucionales			\$ 100,00

Objetivo Específico 3: Mejorar la comunicación interna	Capacitar a docentes y directivos en comunicación asertiva y gestión de conflictos.	Talleres sobre comunicación asertiva y escucha activa.	Facilitador externo, presentación, papelógrafo, material didáctico	Aprendizaje experiencial, dinámicas grupales	% de docentes capacitados	Encuestas de satisfacción, listas de asistencia	Taller sobre comunicación asertiva	Falta de tiempo y prioridad en la agenda de docentes y directivos	\$ 50,00
		Simulaciones y role-playing de situaciones de comunicación en la escuela.	Guías prácticas, grabaciones de sesiones, escenografía básica	Formación en habilidades socioemocionales, feedback	Nivel de desempeño en simulaciones	Registro audiovisual, rúbricas			\$ 30,00
		Capacitación en técnicas de retroalimentación efectiva.	Manuales, presentaciones, recursos digitales	Taller teórico-práctico	Aplicación en contexto escolar	Encuestas de impacto, observación directa			\$ 20,00

Organización del tiempo

Objetivos	Descripción Narrativa	Actividades	Insumos/ Recursos	Metodologías / Técnicas	Indicador de Cumplimiento	Medios de Verificación	Productos	Supuestos	Presupuesto
Objetivo General: Fortalecer la organización del tiempo del personal docente mediante estrategias de planificación y gestión eficiente de tareas.									

			Integración de estas herramientas en la planificación semanal y mensual.	Modelos de planificación digital, sesiones de apoyo técnico					\$ 200,00
Objetivo Específico 3: Reducir la sobrecarga laboral a través de una mejor planificación.	Reestructurar tiempos de reuniones y carga de tareas administrativas para mejorar la eficiencia.	Revisión y ajuste de la duración de reuniones y tareas administrativas.	Agenda institucional, formatos de planificación, reuniones	Optimización de reuniones, reestructuración de agendas	Reducción de tiempo dedicado a reuniones y tareas administrativas.	Actas de reuniones, encuestas sobre carga laboral, reportes de planificación.	Manual de delegación de tareas	Sin apoyo institucional, la sobrecarga laboral podría persistir a pesar de una mejor organización.	\$ 150,00
		Establecimiento de horarios estratégicos para planificación de clases y corrección de tareas.	Cronogramas, coordinación con jefaturas	Asignación eficiente de tiempos, rutinas estructuradas					\$ 100,00

Estrategias de delegación de tareas en el equipo docente.	Manuales, sesiones de trabajo en equipo, guías de delegación	Delegación, trabajo colaborativo	\$ 150,00
---	--	----------------------------------	--------------

Apoyo entre compañeros

Objetivos	Descripción Narrativa	Actividades	Insumos/Recursos	Metodologías/Técnicas	Indicador de Cumplimiento	Medios de Verificación	Productos	Supuestos	Presupuesto
Objetivo	<p>General: Fomentar un ambiente de trabajo colaborativo que fortalezca el apoyo entre compañeros y mejore la cohesión del equipo docente.</p>								

Objetivo Específico 1: Fortalecer la comunicación y confianza entre los docentes.	Mejorar la interacción entre compañeros a través de espacios de diálogo y resolución de conflictos.	Creación de círculos de diálogo entre docentes.	Salón de reuniones, sillas en círculo, portafolios, marcador, pizarra	Comunicación efectiva, trabajo en equipo	% de docentes que reportan una mejor comunicación con sus compañeros.	Encuestas de percepción, registros de reuniones y sugerencias.	Carteles o materiales visuales para promover el uso del buzón de sugerencias	La falta de apertura en la comunicación efectiva entre los docentes	\$ 300,00
		Talleres sobre comunicación asertiva y manejo de conflictos.	Material audiovisual, facilitadores, dinámicas prácticas	Resolución de conflictos, role-play					\$ 400,00
		Implementación de un buzón de sugerencias y reconocimiento entre compañeros	Buzón físico o digital, carteles, hojas de sugerencias, formularios online	Comunicación escrita, retroalimentación constructiva					\$ 200,00

Objetivo Específico 2: Implementar redes de apoyo docente.	Crear un sistema en el que los docentes puedan compartir conocimientos, experiencias y apoyo mutuo.	Programa de mentorías entre docentes con más experiencia y nuevos profesores.	Plataforma digital, guías impresas, espacios para reuniones	Aprendizaje colaborativo, mentoría, mesas redondas,	% de docentes participando activamente en redes de apoyo.	Reportes de reuniones, testimonios de docentes participantes.	Guía de mentoría docente	La falta de participación podría limitar la efectividad de las redes de apoyo	\$ 400,00
		Espacios de intercambio de estrategias pedagógicas	Material de presentación, hojas de registro, espacio físico						\$ 150,00
		Grupos de apoyo para compartir buenas prácticas.	Reuniones programadas, dinámicas grupales, materiales para lluvia de ideas						\$ 150,00

Objetivo Específico 3: Promover actividades de integración y trabajo en equipo.	Generar espacios de interacción que fomenten la cooperación y el compañerismo.	Jornadas de integración y convivencia	Espacios recreativos, refrigerios, materiales para dinámicas	Team building, dinámicas experienciales	% de participación en actividades de integración .	Listas de asistencia , encuestas de satisfacción, observación directa y registro fotográfico.	Certificados de reconocimiento para los equipos o personas que hayan destacado en el esfuerzo grupal durante las actividades.	La falta de interés del personal podría dificultar la participación en actividades de integración	\$ 350,00
		Actividades lúdicas y dinámicas de trabajo en equipo.	Juegos de rol, materiales didácticos, premios simbólicos	Trabajo cooperativo					\$ 150,00
		- Eventos de reconocimiento al esfuerzo grupal.	Diplomas, carteles, souvenirs, logística para premiación	Celebración de logros, refuerzo positivo					\$ 250,00

Apoyo entre compañeros

Actividad	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6
Creación de círculos de diálogo entre docentes						
Talleres sobre comunicación asertiva y manejo de conflictos						
Implementación de un buzón de sugerencias y reconocimiento entre compañeros						
Programa de mentorías entre docentes con más experiencia y nuevos profesores						
Espacios de intercambio de estrategias pedagógicas y grupos de apoyo para compartir buenas prácticas						
Jornadas de integración y convivencia						
Actividades lúdicas y dinámicas de trabajo en equipo y Eventos de reconocimiento al esfuerzo grupal						

Viabilidad de la Propuesta

La viabilidad de la propuesta del plan se basa en un enfoque global derivado del diagnóstico organizacional previamente realizado. Este diagnóstico reveló tres factores clave que afectan negativamente el clima laboral: una baja satisfacción de los colaboradores, una gestión ineficiente del tiempo y una limitada cultura de apoyo entre compañeros. Frente a esta realidad, la propuesta resulta viable debido a varios elementos: la existencia de recursos institucionales adecuados, el compromiso explícito de la organización con el bienestar de su personal y la factibilidad de aplicar metodologías probadas, tales como capacitaciones, programas de acompañamiento y mejoras en la planificación de tareas. La implementación del plan contempla una evaluación sistemática entre los cuales incluye: el índice de satisfacción laboral, medido a través de encuestas estandarizadas; el cumplimiento de metas y plazos, evaluado mediante reportes de productividad; y el índice de colaboración interna, valorado por medio de escalas tipo Likert, entrevistas semiestructuradas y observaciones directas. Además, se considerará el nivel de participación en capacitaciones como indicador del grado de compromiso del personal.

Las técnicas específicas de evaluación incluirán encuestas anónimas de clima laboral aplicadas semestralmente, entrevistas a actores clave, grupos focales para explorar los efectos cualitativos de las acciones implementadas, y la revisión documental de informes institucionales. La intervención no solo busca optimizar el ambiente de trabajo y el rendimiento del equipo, sino también fomentar una cultura organizacional más colaborativa, participativa y eficiente. La evaluación continua garantizará que el proceso se mantenga alineado con los objetivos institucionales, asegurando así el impacto positivo del plan de manera sostenida.

CAPÍTULO IV

4. Conclusiones y Recomendaciones

4.1 Conclusiones

- Existe una correlación positiva moderada entre el clima laboral y el rendimiento del personal docente (coeficiente de Pearson = 0.500), lo que indica que mejoras en el ambiente laboral se asocian con un mejor desempeño docente.
- Los factores más influyentes en el clima laboral son la satisfacción de los trabajadores y la motivación, seguidos de las relaciones sociales y el liderazgo de los directivos. Estos elementos muestran una relación directa con la percepción del rendimiento.
- El rendimiento docente presenta altos niveles de comunicación efectiva (47.5% de acuerdo), trabajo en equipo (41% de acuerdo), y enfoque a resultados (43.25% de acuerdo). Sin embargo, aún existen desafíos en áreas como organización del tiempo y mejora continua.
- La relación entre el clima laboral y el rendimiento es estadísticamente significativa ($p < 0.001$), con un impacto moderado positivo. Esto refuerza la importancia de mejorar el ambiente laboral para elevar los estándares de desempeño docente.

4.2 Recomendaciones

- Promover acciones focalizadas para mejorar el clima laboral, priorizando la satisfacción, la autonomía y el apoyo entre colegas, con el fin de fortalecer el rendimiento docente. Sin embargo, la eficacia de estas acciones depende tanto de la calidad del diagnóstico como de la adaptación al contexto institucional y cultural, evitando intervenciones homogéneas.
- Priorizar estrategias que fomenten la satisfacción y motivación del personal, mediante políticas de reconocimiento, capacitaciones y acciones de bienestar. No obstante, su efectividad depende de una adecuada contextualización, una recolección representativa de información diagnóstica y la consideración de factores estructurales como la carga laboral y los recursos disponibles
- Ofrecer capacitaciones en gestión del tiempo y planificación estratégica es clave para la mejora continua; a pesar de ello, su impacto depende de una adecuada evaluación de necesidades, seguimiento efectivo y condiciones organizacionales favorables, como la disposición al cambio y el tiempo destinado a la formación.
- Sugerir la importancia de la creación de espacios de diálogo, la promoción de un liderazgo más inclusivo y el establecimiento de objetivos claros, alineando el desempeño individual con las metas institucionales. Sin embargo, estas sugerencias deben contemplar las limitaciones contextuales como la cultura organizacional jerárquica que pueden obstaculizar la apertura real de estos espacios

4.3 Contraste de la hipótesis

Hipótesis nula (H_0): El clima laboral no incide en el rendimiento del personal docente ($\rho=0$).

Hipótesis alterna (H_1): El clima laboral incide en el rendimiento del personal docente ($\rho\neq 0$).

Coefficiente de correlación de Pearson (r): 0.5000

Nivel de significancia (α): 0.05 (se asume este nivel estándar si no se especificó otro).

Tamaño de la muestra (n): 100

Valor p: <0.001

La significancia del coeficiente de correlación ($r=0.500$), con un valor $p < 0.001$, este valor indica que la probabilidad de obtener este coeficiente bajo la hipótesis nula es extremadamente baja.

Como $0.001 < p < 0.05$, se rechaza H_0 . Esto significa que hay evidencia estadística suficiente para aceptar H_1

Por lo que existe una relación estadísticamente significativa entre el clima laboral y el rendimiento del personal docente. Por lo tanto, se confirma que el clima laboral incide en el rendimiento del personal docente.

Referencias

- Escandón, M. & Vélez, M. (2021) Clima laboral en la Policía Nacional del Ecuador. *Revista de Ciencia Económicas y Empresariales*.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8094557.pdf>
- Abad, F., Abadal, E., Melero, R., & Villarroya, A. (2009). *Políticas institucionales para el fomento del acceso abierto: tipología y buenas prácticas*. 49(2), 159–170.
<https://digital.csic.es/bitstream/10261/114808/1/2009-bollettino-abadal.pdf>
- Alvarado, P., Fiallo, D. y Soto, L. (s.f) El clima organizacional dentro de una empresa. Recuperado de: file:///E:/Users/GABRIEL/Downloads/Dialnet-ElClimaOrganizacionalDentroDeUnaEmpresa-9163376.pdf
- Álvarez, S. (2001) La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficiencia del instituto de oftalmología. Abril – Agosto 2001. Recuperado de:
https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/alvarez_v_s/cap3.pdf
- Anaya, J., Miranda, J. y Ramírez, B. (2020) “Análisis del liderazgo y su influencia en la satisfacción laboral”, *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS*, n. 13 (noviembre 2020). En línea:
<https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/13/liderazgo-satisfaccion-laboral.html>
- Bayona, M. (2021). Supervisión laboral y su influencia en la calidad del servicio - Proseguridad S.A. Chiclayo – 2020 (Tesis de licenciatura, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Académico Profesional de Administración).
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8943/Bayona%20Torres%2c%20Marco%20Eufemio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bohórquez, A. (2006) *Aplicación del sistema de evaluación en áreas administrativas de la Universidad de los Andes (Evaluación de desempeño en las políticas de la Facultad de*

Ingeniería). Recuperado de:

<https://repositorio.uniandes.edu.co/server/api/core/bitstreams/c4a6576a-77b0-4a20-8ed5-7abe79959b6a/content>

Brajan Castro, M. G., Contreras Padilla, J. M., & Montoya Ramírez, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 14(1), 105-118. Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C. Recuperado de:

<https://redalyc.org/pdf/292/29214108.pdf>

Brazzolotto, S. (2012). *Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones* [Trabajo de investigación]. Mendoza, Argentina: Universidad (o institución, si se conoce).

https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf

Brunet, L. (1987) El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. Recuperado de: <https://corganizacional1.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>

Caballero Rodríguez, K. (2002). *El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza*. *Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado*, 6(1–2). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/567/56751267012.pdf>

Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (Argentina)*, (13), portada y pp. 5-7. Recuperado de :

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56668673/COMUNICACION-libre.pdf?1527471165=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLA_COMUNICACION_INTERNA.pdf&Expire

[s=1729958679&Signature=NXm4USdUgtX~Ofw3sxVGZGLVtn8AM234vb2ivsk99rbfWRrHGltbGPtLtvbjpD-aSeP-tx4s0DSDB~p4AB8u9bNA8Tbb1WksKwcB8u5sBLWkQ8fEIXhnHEuNysvfSmPs3qOTLvrNw4mxt9XSJasE3JPftJWRvmtz0HC-aKU0VHUDydbSWt~j1rOQuwNRdkiamz-o6hKSgGX0092yT5ZQY2BZ5Vto-t7u3OZMPAe3o-AMpZRf1dGR5M~UXlrwMKYcwUCKoa~CUZcsvYKQrOdfK4dit7Nn16qW-7S3XdfFEH5E2ZtVMe3yoBcVW6d62k5oFmRaQhYNvw8I7ANBSvbnw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://www.researchgate.net/publication/351729958679&Signature=NXm4USdUgtX~Ofw3sxVGZGLVtn8AM234vb2ivsk99rbfWRrHGltbGPtLtvbjpD-aSeP-tx4s0DSDB~p4AB8u9bNA8Tbb1WksKwcB8u5sBLWkQ8fEIXhnHEuNysvfSmPs3qOTLvrNw4mxt9XSJasE3JPftJWRvmtz0HC-aKU0VHUDydbSWt~j1rOQuwNRdkiamz-o6hKSgGX0092yT5ZQY2BZ5Vto-t7u3OZMPAe3o-AMpZRf1dGR5M~UXlrwMKYcwUCKoa~CUZcsvYKQrOdfK4dit7Nn16qW-7S3XdfFEH5E2ZtVMe3yoBcVW6d62k5oFmRaQhYNvw8I7ANBSvbnw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

Cárdenas, P. (director), Varela, L. (Editor Jefe), Sosa, M. del C. (Referencias e Indización), Espinoza, R. (Corrector de Texto), Mora, L., & Valencia, P. (Traducción Inglés), García, C. (Diseño Gráfico), & Millares, M. (Distribución). (2011). *Ciencia & Trabajo*. Recuperado de: <https://cienciasdelasalud.udd.cl/files/2011/10/Dolor-M%C3%BAsculo-Esquel%C3%A9tico-en-Alumnos-de-Postgrado-en-Rehabilitaci%C3%B3n-Oral-de-la-Facultad-de-Odontolog%C3%ADa-de-la-Universidad-del-Desarrollo-Concepci%C3%B3n.-Estudio-Piloto.pdf#page=17>

Carranza, A. (2023). *Conviértete en un líder ejemplar de recursos humanos con esta guía práctica*. <https://www.crehana.com>. <https://www.crehana.com/blog/liderazgo-equipos/lider-ejemplar/>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (8ª ed.; P. Mascaró Sacristán, M. del C. Hano Roa y F. Solares Altamirano, Trads.). McGraw-Hill/Interamericana Editores. (Trabajo original publicado en 2004)
<https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/550fe4eb12c34ed49b9b0b6760f5a289.pdf>

Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3th ed.). SAGE Publications.

Díaz Bórquez, D., Bozo Carrillo, N., & Contreras Shats, N. (2016). Calidad de la participación infantil en la Política Local de Infancia Chilena. *Revista de trabajo Social. Facultad de Ciencias Sociales*. Recuperado de:
<https://analesdearquitectura.uc.cl/index.php/RTS/article/view/1771/1801>

Díaz Echenique, M. S., Stimolo, M. I., & Caro, N. P. (2010). Satisfacción Laboral y Síndrome de Desgaste Laboral en Enfermeros de Hospitales Públicos Córdoba-Argentina. *Medicina Y Seguridad Del Trabajo*, 56(218), 22–38.
https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S0465-546X2010000100003&script=sci_arttext

Díaz López, E. E., Bañuelos Arcos, J. A., Poblano Ojinaga, E. R., Reyes Valenzuela, R., & Alanís Villaseñor, J. (2020). Clima organizacional bajo el modelo Litwin y Stringer: Perspectiva psicosocial en CIES A.C. *Journal CIM*, 8(1). Recuperado de:
https://www.researchgate.net/profile/Jose-Alanis-Villasenor-2/publication/350640770_Clima_Organizacional_bajo_el_Modelo_Litwin_y_Stringer_Perspectiva_Psicosocial_en_CIES_AC/links/606b8b03a6fdccad3f753cb0/Clima-Organizacional-bajo-el-Modelo-Litwin-y-Stringer-Perspectiva-Psicosocial-en-CIES-AC.pdf

Díaz, K. D., Lopez, J. C., & Esquivel, J. M. (2019). *Impacto del trabajo en equipo en el sector de marketing y programación de una empresa de telecomunicaciones multinacional* [Trabajo de fin de carrera, Universidad]. Tutora: Prof. Gabriela Ruhl.
 Recuperado de:
<https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/803/1/TFPP%20EEYN%202019%20DKD-LJC-EJM.pdf>

Dirección de Planificación Institucional – Costa Rica. (2022). *Guía para la elaboración de políticas institucionales* (Código DPI-08.1-G-02, Versión 2.0). Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

https://www.mtss.go.cr/perfiles/lineamientos_circulares_directrices_politicas_internas/lineamientos-circulares-directrices-politicas%20internas/guia_politicas_institucionales_MTSS.pdf

Domínguez, M. (2019) El liderazgo. Recuperado de : https://books.instituto-idema.org/sites/default/files/2019_12_16_17_04_01_dominguezpomamiguelgmail.com_MIGUEL_ANGEL_DOMINGUEZ_POMA-TALLER_DE_LIDERAZGO.pdf

Duarte, E. (2023). Intervention program to improve the organizational environment of a company based on NOM-035-STPS-2018. *TRASCENDER CONTABILIDAD Y GESTIÓN*, 8(24), 70–100. <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i24.224>

Gan, F. y Triginé, J. (2012) Clima laboral. Recuperado de: https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=bSSMoQ-2pwIC&oi=fnd&pg=PA275&dq=clima+laboral+&ots=T9GyXVM1Gi&sig=gdSU0GceJ1LXONE8dcQRmdd1FNc&redir_esc=y#v=onepage&q=clima%20laboral&f=false

Garbuglia, S. (2013). Clima laboral en un organismo público Trabajo de Investigación https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5806/tesis-cs-ec-garbuglia.pdf

García Viamontes, D. (2010). *Satisfacción laboral. Una aproximación teórica*.

Contribuciones a las Ciencias Sociales. Recuperado de

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/108222178/dgv-libre.pdf?1701555028=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DSatisfaccion_Laboral_Una_Aproximacion_Te.pdf&Expires=1729964843&Signature=V5V5WFv5-h6TtPf28AZIWq0tN7CpP2By5V8TA0uJVZmybSR9LizXO2H~-X5D6OvoX5Tv9rmljOfAlIEspFPCuUSMWF8l-

[fb4K0625wnlXz01~iBBqlj7GQWHujbgz5xFtrjDgyH5hy7j4R5LyRbaAHLRQHsd
wwIb4rx29V2FifMJka4LMTHdI914B7PekvOd6vLjGmr446WuxQHR-
wmUFw6De0FHDPbf9XH2x3XDtzdalmdnHy4CiF-
TsgE8LYCwqe72xGF1S36sfHRoz61xzul27sxpnyDc5NB~LwyhUieM6gaeqcc0a65t
9eP1LdM5jyHC4eK85hADbvndoklWPQ__&Key-Pair-
Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://www.researchgate.net/publication/329247858_Implementacion_de_un_Plan_de_Reconocimiento_No_Monetario_Estrategia_para_la_Potencializacion_Empresarial_a_partir_de_las_Mejores_Practicas/links/5bfec417299bf1a3c153fdcc/Implementacion-de-un-Plan-de-Reconocimiento-No-Monetario-Estrategia-para-la-Potencializacion-Empresarial-a-partir-de-las-Mejores-Practicas.pdf)

García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración (Universidad Del Valle), 42, 43–65.

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=s0120-
46452009000200004&script=sci_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=s0120-46452009000200004&script=sci_arttext)

Goleman, D. (2005) Liderazgo que obtiene resultados noviembre 2005 Reimpresión *r0511k-e*. (n.d.). [https://tualiadoempresarial.com/wp-content/uploads/2024/07/59312-
liderazgo-que-obtiene-resultados.pdf](https://tualiadoempresarial.com/wp-content/uploads/2024/07/59312-liderazgo-que-obtiene-resultados.pdf)

González, P. D., Lizarazo, L. M., Medina Sánchez, S., & Pérez Uribe, R. I. (2018).

Implementación de un plan de reconocimiento no monetario: Estrategia para la potencialización empresarial a partir de las mejores prácticas. Bogotá, Colombia.

[https://www.researchgate.net/profile/Rafael-Perez-
Uribe/publication/329247858_Implementacion_de_un_Plan_de_Reconocimiento_No_Monetario_Estrategia_para_la_Potencializacion_Empresarial_a_partir_de_las_Mejores_Practicas/links/5bfec417299bf1a3c153fdcc/Implementacion-de-un-Plan-de-Reconocimiento-No-Monetario-Estrategia-para-la-Potencializacion-Empresarial-a-partir-de-las-Mejores-Practicas.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Rafael-Perez-Uribe/publication/329247858_Implementacion_de_un_Plan_de_Reconocimiento_No_Monetario_Estrategia_para_la_Potencializacion_Empresarial_a_partir_de_las_Mejores_Practicas/links/5bfec417299bf1a3c153fdcc/Implementacion-de-un-Plan-de-Reconocimiento-No-Monetario-Estrategia-para-la-Potencializacion-Empresarial-a-partir-de-las-Mejores-Practicas.pdf)

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.a ed.). McGraw Hill.

López, A. (2002). *Teorías de motivación laboral*. Gestipolis.

<https://www.gestipolis.com/teorias-de-motivacion-laboral/>

Mamani, E. L., Huancollo, D. F. M., Cari, L. W. C., Aguilar, R. F., & Apaza, K. A. (2021). Estrés laboral y rendimiento laboral de los trabajadores en entidades financieras. En J. D. Santos & J. I. B. Viana, *Memória, cultura e sociedade* 2 (1.a ed., pp. 95-109). Atena Editora. <https://doi.org/10.22533/at.ed.8742118109>

Martucci, F. y Fioreti, G. (2009) Clima Organizacional en una PYME. Área temática:

Ponencias, comunicaciones e informes. Recuperado de:

http://23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/obligatorias/040_trabajo1/cdcongreso/CD/TRABAJOS%20LIBRES/ALUMNOS/8.pdf

Mendieta-Ortega, M. P., Erazo-Álvarez, J. C., & Narváez-Zurita, C. I. (2020). *Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario*. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10).

<https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.696> Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/journal/5768/576869215011/576869215011.pdf>

Molinero, V. (2020) Conversaciones sobre la mejora del bienestar docente y de la calidad educativa - Observatorio de la escuela en Iberoamérica (OES). Observatorio de La Escuela En Iberoamérica (OES). <https://oes.fundacion-sm.org/eduforics/reimaginar-juntos-los-futuros/liderazgo-educativo-y-profesion-docente/conversaciones-sobre-la-mejora-del-bienestar-docente-y-de-la-calidad-educativa/>

Mora Romero, J. L., & Mariscal Rosado, Z. M. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7(Edición Especial), Artículo 100. Recuperado de

<http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/>

- Moreno Espinoza, L. Á. (n.d.). Comunicación efectiva para el logro de una visión compartida. Culcyt. Recuperado de: <file:///E:/Users/GABRIEL/Downloads/Dialnet-ComunicacionEfectivaParaElLogroDeUnaVisionComparti-3238707.pdf>
- Mulinari, M. (2013) El clima laboral en el área operativa de Escor S.H. Trabajo Final de grado. Recuperado de:
<https://rdu.iaa.edu.ar/bitstream/123456789/831/1/tesis%20Mulinari.%20Ult%20correcci%C3%BD%C3%BDn.%206.13%20%281%29.pdf>
- Organización Mundial de la Salud (2022). *Salud mental: fortalecer nuestra respuesta*. Who.int; World Health Organization: WHO. <https://www.who.int/es/news-room/factsheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>
- Ortega, C. (2023). *Rendimiento laboral: Qué es, cómo medirlo e impulsarlo*. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/rendimiento-laboral/>
- Palis, M. (2019). **Salud ocupacional en los trabajadores de la salud**. *Hospital Italiano de Buenos Aires*, 4(8), 61-62.
https://www1.hospitalitaliano.org.ar/multimedia/archivos/noticias_attachs/47/documentos/87065_61-62-HI4-8-Palis.pdf
- Palma, S. (2004) Escala clima laboral. Manual (1° edición). Recuperado:
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34147856/prueba_escala-clima-laboral-libre.pdf?1404814423=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DESCALA_CLIMA_LABORAL_CL_SPC_Manual_1o_Ed.pdf&Expires=1728691325&Signature=V~08Ww4SB6xcjpZ9wviFkQdnUDt vjRwVcyoCyONJC1nqJIC31qXt4ExjXQfsz0gdFwsiWkExrJ4n4-0UwQG~afnKaB8hiTSW66y-P0fvwAlUXsUQ4eMvuHhabc-A2fFbWkvsA5Q4y7ID2R2F~jPpNTPgWv4F8J5y8dVlqyQnFJ3ysZ6~XHk2hDP-IECIqwVHZkntyAxDsZHUVsN0e1IkGuw~NDAt3HhXjs3YRj4WVs6cpgfzimUfM3

mwm5iBjx1hM~ozRDEa3hvWxLCuqTxP3Ixx-SD1~~zcOpd9UB15zIt8x8caX3bs6zv-
~JCB2rZSGPdVMs8NQtGwyumiQsS0g__&Key-Pair-
Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

- Patlán, J., & Flores, R. (2013). Desarrollo y Validación de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO): Un Estudio Empírico con Profesionales de la Salud. *Ciencia & Trabajo*, 15(48), 131–139. <https://doi.org/10.4067/s0718-24492013000300005>
- Pecino-Medina, V., Mañas-Rodríguez, M. A., Díaz-Fúnez, P. A., López-Puga, J., & Llopis-Marín, J.-M. (2015). Clima y satisfacción laboral en el contexto universitario. *Anales de Psicología*, 31(2), 658-666. <https://doi.org/10.6018/analesps.31.2.171721>
- Pedraza Melo, N. A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 90-101. DOI: <https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9> Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/695/69559148009/html/>
- Pérez, J. P., & Herrera, R. F. (2013). Desarrollo y Validación de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO): Un Estudio Empírico con Profesionales de la Salud. *Ciencia & Trabajo*, 15(48), 131–139. <https://doi.org/10.4067/s0718-24492013000300005>
- Quezada-Rodríguez, M. R., Quevedo-Barros, M. R., & Torres-Palacios, M. M. (2020). *Trabajo en equipo, comunicación y desempeño laboral en las organizaciones del sector público. Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 5(3), 748. <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i3.920>
- Rivera, A. B., Rojas, L. R., Ramírez, F., & Álvarez de Fernández, T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium*, 1(2), 32-48. Fundación Miguel Unamuno y Jugo. <https://www.redalyc.org/pdf/782/78212103.pdf>

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª ed.; J. F. J. Dávila Martínez y R. Pescador Guzmán, Trads.). Pearson Educación de México. (Trabajo original publicado en 2003) Recuperado de:

file:///E:/Users/GABRIEL/Downloads/Robbins_Comportamiento_organizacional.pdf

Rodríguez, E. (2016) El clima organizacional presente en una empresa de servicio

https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25023w/Clima_organizacional_presente_en_una_empresa_de_servicio.pdf#page=9

Rosado, J. (s.f) *La relación entre la salud mental y la salud física. Center for child stress & health. Florida State University.* Recuperado de:

https://www.migrantclinician.org/files/_pdfs/ECHO%20Session%205%20-%20La%20Relacion%20Entre%20la%20Salud%20Mental%20y%20la%20Salud%20Fisica%20-%20Spanish.pdf

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being.* American Psychologist, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>. Recuperado de:

https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf

Sandoval, M. (2004) Concepto y dimensiones de clima organizacional. Hitos de ciencia económico administrativas. Recuperado de:

<https://revistahitos.ujat.mx/index.php/hitos/article/view/4402/3399>

Shibata, H (2022) *Sistema de recompensas, el método para atraer y retener a tus empleados.*

EGADE. <https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/opinion/sistema-de-recompensas-el-metodo-para-atraer-y-retener-tus-empleados#:~:text=En%20conjunto%2C%20el%20sistema%20de,conjunto%20con%20la%20cultura%20corporativa.>

Stagnaro, D., & Da, N. (s.f.). *UNGS • 157 el Proyecto de intervención*.

<https://wac.colostate.edu/docs/books/encarrera/stagnaro-representacao.pdf>

Team Asana. (2024). *11 estilos de liderazgo y cómo encontrar el tuyo [2024]* • Asana. Asana.

<https://asana.com/es/resources/leadership-styles>

Toro Álvarez, Fernando. (1998). Predicción del compromiso del personal a partir del análisis del clima organizacional. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(3), 333–

344. <https://journals.copmadrid.org/jwop/art/d840cc5d906c3e9c84374c8919d2074e>

Valles, B. (2021) Clima Institucional. Trabajo de investigación. Recuperado de:

<http://repositorio.ucp.edu.pe/bitstream/handle/UCP/2244/BETTY%20VALLES%20URREA%20-%20TI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vega Cuyo, M. C., & Castillo Sigüenza, R. M. (2020). *Factores que influyen en el rendimiento laboral del personal de salud que labora en el Centro de Salud Tipo C, Latacunga*. *La U Investiga*, 7(2), 39-52. Recuperado de:

<https://revistasoj.s.utn.edu.ec/index.php/lauinvestiga/article/view/478/347>

Vega, L (2021) UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO COHORTE AGOSTO 2018. (n.d.). Retrieved October 20, 2024, from

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/33792/1/132%20GTH.pdf>

Véliz, A. K. (2017). Comunicación efectiva para la optimización del clima organizacional.

FIPCAEC, 2(2), 31-48. <http://fipcaec.com/ojs/index.php/esFIPCAEC>

Vreede, C. (2024). *Los 10 Factores Clave para Alcanzar la Satisfacción Laboral - Shiftbase*.

Shiftbase.com; Shiftbase. <https://www.shiftbase.com/es/glosario/satisfaccion-laboral>

Zepeda Rodríguez, J. J., Delgado Peraza, Z. Z., Soto Karas, J., & Soto Manzanares, J. P.

(2016). Involucramiento laboral y productividad en un agronegocio en Sinaloa,

México. TEACS, 9(19), 71-80. file:///E:/Users/GABRIEL/Downloads/Dialnet-InvolucramientoLaboralYProductividadEnUnAgronegoci-6577482%20(1).pdf

Anexos

Anexo 1

Cuestionario de Clima Laboral y Rendimiento Docente

Clima Laboral

Esta sección tiene como objetivo conocer su percepción sobre el ambiente laboral en nuestra institución. Le solicitamos responder con la mayor sinceridad posible, seleccionando la opción que mejor refleje su experiencia y opinión. Su contribución es fundamental para este análisis.

Nivel	Factor	ítem	Indicadores	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi	Siempre
Sistema Individual	Satisfacción de los	1	Los trabajadores se sienten satisfechos con sus actividades.					
		2	Los trabajadores se sienten realizados en su trabajo.					
		3	Dentro de la organización los trabajadores disfrutan realizar sus actividades					
		4	Los trabajadores realizan con desagrado sus actividades.					
	Autonomía en el	5	Los trabajadores gozan de libertad para elegir cómo hacer sus actividades.					
		6	Cada trabajador es libre respecto a la forma de solucionar los problemas relacionados con sus actividades.					
		7	A cada trabajador se le brinda la oportunidad de proponer la forma en que desea realizar sus actividades.					
Sistema interpersonal	Relaciones	8	Los trabajadores se llevan bien entre ellos.					
		9	En la organización hay compañerismo entre los trabajadores.					
		10	Existe confianza entre los compañeros para platicar cualquier tipo de problema.					
	Unión y	11	Cuando se incorpora un nuevo empleado los trabajadores de inmediato lo integran al grupo.					
		12	Los trabajadores dentro de la organización se sienten parten de un mismo equipo.					

		13	En mi trabajo se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales.					
		14	En la organización, la unión entre compañeros propicia un ambiente agradable.					
Sistema organizacional	Consideración de directivos	15	El director trata a su personal de la misma manera más humana posible.					
		16	El trato de los superiores hacia sus trabajadores es con respeto.					
		17	Los directivos dan apoyo a su personal en la realización de sus actividades.					
		18	El jefe trata con indiferencia a su personal.					
		19	Dentro de la organización, el jefe trata a los empleados de manera deshumanizada.					
	Beneficios y recompensas	20	La organización emplea incentivos para que los trabajadores realicen mejor sus actividades.					
		21	Todos los trabajadores dentro de la organización tienen posibilidades de ser beneficiados por su trabajo.					
		22	La organización otorga estímulos a los trabajadores para mejorar su desempeño.					
		23	Existen distintas formas de recompensar a los trabajadores.					
	Motivación y	24	Cada trabajador realiza sus actividades con entusiasmo.					
		25	Los trabajadores muestran agrado en realizar sus tareas.					
		26	Los trabajadores brindan su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo.					
Liderazgo de	27	El jefe mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo.						
	28	En la organización todos los empleados reciben apoyo del jefe en la realización de tareas.						
	29	Al jefe se le dificulta guiar a su personal para que estos cumpla con los objetivos de la organización.						

Rendimiento

En esta sección, buscamos recopilar su perspectiva sobre el desempeño docente en diferentes áreas clave, desde una visión integral. Le invitamos a responder con honestidad, seleccionando la opción que mejor represente su experiencia y opinión. Su participación es crucial para obtener una evaluación completa y objetiva.

Factor	ítem	Indicadores	Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Acuerdo	Totalmente de acuerdo
Comunicación	1	Comparte información de manera efectiva y asertiva.					
	2	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.					
	3	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.					
	4	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.					
Trabajo en equipo	5	Se desempeña como un miembro activo del equipo.					
	6	Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.					
	7	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.					
	8	Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.					
Resolución de problemas	9	Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.					
	10	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.					
	11	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.					
	12	Conserva la calma en situaciones complicadas.					
Mejora continua	13	Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.					
	14	No muestra resistencia a las ideas de los demás colaboradores.					
	15	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.					
	16	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.					

Organización y administración del	17	Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.					
	18	Distingue claramente entre las actividades urgentes y las importantes.					
	19	Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados.					
	20	Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.					
Pensamiento estratégico	21	Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.					
	22	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.					
	23	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.					
	24	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.					
Enfoque a resultados	25	Reconoce y aprovecha las oportunidades.					
	26	Mantiene altos niveles de estándares de desempeño.					
	27	Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.					
	28	Se anticipa a situaciones para evitar problemas futuros.					

Anexo 2

Consentimiento Informado

Declaración de Consentimiento Informado

Estimado/a participante:

Soy Gabriel Machado, estudiante de la Maestría en Comportamiento Humano y Desarrollo Organizacional. Estoy realizando un estudio sobre cómo el clima laboral influye en el desempeño del personal en una unidad educativa de Quito durante el período 2023-2024.

Detalles del estudio:

- **Objetivo:**
Analizar la relación entre el clima laboral y el rendimiento del personal.
- **Participación:**
Responder una encuesta (25 min) sobre su percepción del clima laboral y satisfacción profesional.
- **Confidencialidad:**
La información será anónima y usada solo para fines académicos.
- **Voluntariedad:**
Puede retirarse en cualquier momento sin consecuencias.

Para dudas, contácteme en:

Correo: gomachado@puce.edu.ec

Teléfono: 0984009231

Al aceptar, confirma que ha leído, entendido y está de acuerdo en participar en este estudio.

Seleccione *

Acepto

No acepto

<https://forms.gle/ZKQPwjPDq1mR8QQS7>

Anexo 3

Formulario Virtual para la Recolección de Datos

The image shows a screenshot of a Google Forms survey. The browser's address bar shows the URL: docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe2EG9f17-3Vb6mYanlamta9Na3FHXskQs7D-Jyn2gLvVtybw/formResponse. The form header includes the name 'Pontificia Universidad Católica del Ecuador' and the email 'gomachado17@gmail.com'. A note states '* Indica que la pregunta es obligatoria'. The main section is titled 'Clima Laboral' and contains an introductory paragraph: 'Esta sección tiene como objetivo conocer su percepción sobre el ambiente laboral en nuestra institución. Le solicitamos responder con la mayor sinceridad posible, seleccionando la opción que mejor refleje su experiencia y opinión. Su contribución es fundamental para este análisis.' Below this is a question titled 'Satisfacción de los trabajadores *' with a Likert scale: 'Nunca', 'Casi Nunca', 'A veces', 'Casi siempre', 'Siempre'. The first item of the scale is '1. Los trabajadores se sienten'.

<https://forms.gle/ZKQPwjPDq1mR8QOS7>