



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INSIDENCIA EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL POR CAMBIOS DE ADMINISTRACION  
Y PANDEMIA DE LA UNIDAD EDUCATIVA “LA SALLE”.**

**Trabajo de Titulación**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA:**

**KAREN NICOLE CISNEROS VASCONEZ**

Riobamba – Ecuador

2023



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL POR CAMBIOS DE ADMINISTRACIÓN  
Y PANDEMIA EN LA UNIDAD EDUCATIVA “LA SALLE”**

**Trabajo de Titulación**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA:** KAREN NICOLE CISNEROS VASCONEZ

**DIRECTORA:** ING. GABRIELA NATALI FONSECA ROMERO

Riobamba – Ecuador

2023

© 2023, Karen Nicole Cisneros Vásquez

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Karen Nicole Cisneros Vásconez, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 18 de julio del 2023

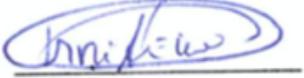
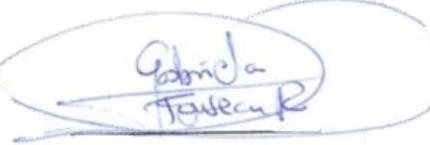


**Karen Nicole Cisneros Vásconez**

**C.I. 093129265-0**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL POR CAMBIOS DE ADMINISTRACIÓN Y PANDEMIA, EN LA UNIDAD EDUCATIVA LA SALLE**, realizado por la señorita: **KAREN NICOLE CISNEROS VASCONEZ**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo, Ph. D <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		2023-07-18
Ing. Gabriela Natali Fonseca Romero <b>DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		2023-07-18
Ing. Diego Ramiro Barba Bayas <b>ASESOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		2023-07-18

## **DEDICATORIA**

Este trabajo va dedicado a Dios por su inmenso amor para conmigo, siendo mi guía en cada momento, me bendigo con unos padres amorosos que en el calor de hogar supieron ser mis modelos a seguir. A mis hermanas por ser mi soporte en alcanzar mis sueños convertidos en realidad.

Karen

## **AGRADECIMIENTO**

Primera mente agradezco a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por haberme permitido ser parte de ella y abierto las puertas de su seno científico para poder estudiar mi carrera, así como también a los diferentes docentes que brindaron sus conocimientos y su apoyo para seguir adelante día a día. Agradezco también a mi Directora de Tesis Ing. Gabriela Natali Fonseca Romero y a mi Asesor de Tesis Ing. Diego Ramiro Barba Bayas por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento científico, así como también haberme tenido toda la paciencia del mundo para guiarme durante todo el desarrollo de la tesis. Y para finalizar, también agradezco a todos los que fueron mis compañeros de clase durante mi tiempo de estudios ya que gracias al compañerismo, amistad y apoyo moral han aportado en un alto porcentaje a mis ganas de seguir adelante en mi carrera profesional.

Karen

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT .....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	1

### CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.1.1. <i>Delimitación del problema</i> .....	4
1.2. Objetivos .....	5
1.2.1. <i>Objetivo general</i> .....	5
1.2.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	5
1.3. Justificación .....	5
1.3.1. <i>Justificación Teórica</i> .....	5
1.3.2. <i>Justificación metodológica</i> .....	5
1.3.3. <i>Justificación Práctica</i> .....	6
1.4. Pregunta de Investigación .....	6
1.4.1. <i>Problemas específicos de la investigación</i> .....	6

### CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. Clima Organizacional.....	7
2.1.1. <i>Factores del clima organizacional</i> .....	10
2.1.2. <i>Características del clima organizacional</i> .....	12
2.1.3. <i>Importancia del clima organizacional</i> .....	13
2.1.4. <i>Modelo del Clima Organizacional</i> .....	15
2.1.5. <i>Dimensiones del Clima Organizacional</i> .....	17
2.2. Desempeño Laboral .....	19
2.2.1. <i>Factores que influyen en el desempeño laboral</i> .....	20
2.2.2. <i>Beneficios del Desempeño Laboral en las Instituciones Educativas</i> .....	21

2.2.3.	<i>Incidencia de la Pandemia en el clima laboral</i> .....	22
2.2.4.	<i>La pandemia y como afecto a las instituciones</i> .....	23

### CAPÍTULO III

3.	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	25
3.1.	<b>Enfoque de la Investigación</b> .....	25
3.1.1.	<i>Enfoque mixto</i> .....	25
3.2.	<b>Nivel de Investigación</b> .....	25
3.2.1.	<i>Descriptivo</i> .....	25
3.3.	<b>Diseño de la Investigación</b> .....	26
3.3.1.	<i>Según la manipulación o no de la variable independiente</i> .....	26
3.3.2.	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i> .....	26
3.4.	<b>Tipo de estudio</b> .....	27
3.5.	<b>Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra</b> .....	28
3.6.	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación</b> .....	29

### CAPÍTULO IV

4.	<b>MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	30
4.1.	<b>Encuesta a la unidad educativa “La Salle”</b> .....	30
4.2.	<b>Discusión de Resultados</b> .....	61

### CAPÍTULO V

5.	<b>MARCO PROPOSITIVO</b> .....	63
5.1.	<b>Propuesta</b> .....	63
5.2.	<b>Introducción</b> .....	64
5.3.	<b>Objetivos:</b> .....	64
5.3.1.	<i>Objetivo General:</i> .....	64
5.3.2.	<i>Objetivos Específicos:</i> .....	64
5.4.	<b>Desarrollo el sistema de gestión de mejora del clima laboral en la Unidad Educativa “La Salle”</b> .....	65
5.4.1.	<i>Plan de mejora:</i> .....	65

### CAPÍTULO VI

<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>80</b>
<b>6.1.</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>80</b>
<b>6.2.</b>	<b>Recomendaciones.....</b>	<b>81</b>

**GLOSARIO**

**BIBLIOGRAFÍA**

**ANEXOS**

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 3-1:</b>	Población.....	28
<b>Tabla 4-1:</b>	El sentimiento de pertenecía que tienen los docentes con la institución .....	30
<b>Tabla 4-2:</b>	Trabajo interesante y desafiante .....	32
<b>Tabla 4-3:</b>	Aprendizaje de mejores formas de hacer el trabajo. ....	33
<b>Tabla 4-4:</b>	Trabajo libre de acoso o intimidación. ....	34
<b>Tabla 4-5:</b>	Reconocimiento en el trabajo. ....	35
<b>Tabla 4-6:</b>	Control adecuado de su tiempo en el trabajo, familia y desarrollo personal. ....	36
<b>Tabla 4-7:</b>	La institución se preocupa por la seguridad en su trabajo. ....	37
<b>Tabla 4-8:</b>	Se contrata personal sin distinción de género. ....	38
<b>Tabla 4-9:</b>	La integridad esta antes que las metas económicas de la institución. ....	39
<b>Tabla 4-10:</b>	La calidad de los servicios básicos. ....	40
<b>Tabla 4-11:</b>	A la autoridad le interesa lo que piensa su personal. ....	41
<b>Tabla 4-12:</b>	Los grupos de trabajo son reconocidos al superar las metas. ....	42
<b>Tabla 4-13:</b>	Ambiente abierto a la creatividad para los trabajadores. ....	43
<b>Tabla 4-14:</b>	La institución cumple con los acuerdos contractuales. ....	44
<b>Tabla 4-15:</b>	La institución contrata personal con capacidades diferentes. ....	45
<b>Tabla 4-16:</b>	El personal es reconocido cuando sus resultados superan las metas.....	46
<b>Tabla 4-17:</b>	En los grupos de trabajo hay un ambiente de compromiso. ....	47
<b>Tabla 4-18:</b>	El personal puede influir en la toma de decisiones de su área.....	48
<b>Tabla 4-19:</b>	Se realiza el trabajo de manera segura y cómoda en la institución. ....	49
<b>Tabla 4-20:</b>	Expresan libremente sus puntos de vista frente a sus compañeros y autoridades. .....	50
<b>Tabla 4-21:</b>	Los grupos de trabajo proponen soluciones a problemas y las lleva a cabo.....	51
<b>Tabla 4-22:</b>	La institución promueve la cooperación y aprecia los aportes de mejora. ....	52
<b>Tabla 4-23:</b>	Se socializa la identidad institucional. ....	53
<b>Tabla 4-24:</b>	El equipo líder comunica oportunamente las necesidades de su personal.....	54
<b>Tabla 4-25:</b>	El personal comunica sus necesidades a las personas indicadas. ....	55
<b>Tabla 4-26:</b>	La institución se adapta fácilmente a los cambios. ....	56
<b>Tabla 4-27:</b>	La institución estimula el trabajo en equipo y se realizan capacitaciones para ello. .....	57
<b>Tabla 4-28:</b>	La institución tiene tiempo, recursos y retroalimentación para el aprendizaje- capacitación. ....	58
<b>Tabla 4-29:</b>	La evaluación de desempeño contempla los parámetros correspondientes. ....	59
<b>Tabla 4-30:</b>	Se recibe retroalimentación por parte de la autoridad en base al desempeño. ....	60

<b>Tabla 5-1:</b>	Estrategia motivacional 1.....	66
<b>Tabla 5-2:</b>	Estrategia motivacional 2.....	67
<b>Tabla 5-3:</b>	Estrategia motivacional 3.....	67
<b>Tabla 5-4:</b>	Fase de retroalimentación motivación.....	68
<b>Tabla 5-5:</b>	Estrategia para una comunicación asertiva 1.....	69
<b>Tabla 5-6:</b>	Estrategia para una comunicación asertiva 2.....	69
<b>Tabla 5-7:</b>	Fase de retroalimentación sobre la comunicación asertiva.....	70
<b>Tabla 5-8:</b>	Estrategia de capacitación.....	71
<b>Tabla 5-9:</b>	Fase de retroalimentación sobre capacitaciones.....	72
<b>Tabla 5-10:</b>	Estrategia de evaluación de desempeño.....	73
<b>Tabla 5-11:</b>	Fase de retroalimentación sobre la evaluación de desempeño.....	73
<b>Tabla 5-12:</b>	Estrategia de liderazgo.....	74
<b>Tabla 5-13:</b>	Fase de retroalimentación sobre el liderazgo.....	75
<b>Tabla 5-14:</b>	Estrategia para la identidad y sentido de pertenencia 1.....	76
<b>Tabla 5-15:</b>	Estrategia para la identidad y sentido de pertenencia 2.....	76
<b>Tabla 5-16:</b>	Estrategia para la identidad y sentido de pertenencia 3.....	77
<b>Tabla 5-17:</b>	Fase de retroalimentación sobre identidad y sentido de pertenencia.....	77
<b>Tabla 5-18:</b>	Costo total de las estrategias.....	78

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 2-1:</b>	Factores del Clima Organizacional.....	11
<b>Ilustración 2-2:</b>	Consecuencias Positivas .....	13
<b>Ilustración 2-3:</b>	Consecuencias Negativas .....	13
<b>Ilustración 4-1:</b>	El sentimiento de pertenencia que tienen los docentes con la institución...30	
<b>Ilustración 4-2:</b>	Trabajo interesante y desafiante. ....	32
<b>Ilustración 4-3:</b>	Aprendizaje de mejores formas de hacer el trabajo. ....	33
<b>Ilustración 4-4:</b>	Trabajo libre de acoso o intimidación. ....	34
<b>Ilustración 4-5:</b>	Reconocimiento en el trabajo. ....	35
<b>Ilustración 4-6:</b>	Control de su tiempo en el trabajo, familia y desarrollo personal. ....	36
<b>Ilustración 4-7:</b>	La institución se preocupa por la seguridad en su trabajo.....	37
<b>Ilustración 4-8:</b>	Se contrata personal sin distinción de género.....	38
<b>Ilustración 4-9:</b>	La integridad esta antes que las metas económicas de la institución. ....	39
<b>Ilustración 4-10:</b>	La calidad de los servicios básicos. ....	40
<b>Ilustración 4-11:</b>	A la autoridad le interesa lo que piensa su personal. ....	41
<b>Ilustración 4-12:</b>	Los grupos de trabajo son reconocidos al superar las metas. ....	42
<b>Ilustración 4-13:</b>	Ambiente abierto a la creatividad para los trabajadores. ....	43
<b>Ilustración 4-14:</b>	La institución cumple con los acuerdos contractuales. ....	44
<b>Ilustración 4-15:</b>	La institución contrata personal con capacidades diferentes.....	45
<b>Ilustración 4-16:</b>	El personal es reconocido cuando sus resultados superan las metas. ....	46
<b>Ilustración 4-17:</b>	En los grupos de trabajo hay un ambiente de compromiso. ....	47
<b>Ilustración 4-18:</b>	El personal puede influir en la toma de decisiones de su área. ....	48
<b>Ilustración 4-19:</b>	Se realizar el trabajo de manera segura y cómoda en la institución. ....	49
<b>Ilustración 4-20:</b>	Expresan libremente sus puntos de vista frente a sus compañeros y autoridades. ....	50
<b>Ilustración 4-21:</b>	Los grupos de trabajo proponen soluciones a problemas y las lleva a cabo. ....	51
<b>Ilustración 4-22:</b>	La institución promueve la cooperación y aprecia los aportes de mejora...52	
<b>Ilustración 4-23:</b>	Se socializa la identidad institucional. ....	53
<b>Ilustración 4-24:</b>	El equipo líder comunica oportunamente las necesidades de su personal. .54	
<b>Ilustración 4-25:</b>	El personal comunica sus necesidades a las personas indicadas. ....	55
<b>Ilustración 4-26:</b>	La institución se adapta fácilmente a los cambios. ....	56
<b>Ilustración 4-27:</b>	La institución estimula el trabajo en equipo y se realizan capacitaciones para ello. ....	57

<b>Ilustración 4-28:</b>	La institución tiene tiempo, recursos y retroalimentación para el aprendizaje-capacitación.....	58
<b>Ilustración 4-29:</b>	La evaluación de desempeño contempla los parámetros correspondientes.	59
<b>Ilustración 4-30:</b>	Se recibe retroalimentación por parte de la autoridad en base al desempeño. .....	60

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

- ANEXO A:** FICHA DE OBSERVACIÓN
- ANEXO B:** ENCUESTA
- ANEXO C:** ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN
- ANEXO D:** DISEÑO DE UN NUEVO MODELO DE ORGANIGRAMA.

## RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue determinar la incidencia del clima organizacional de la Unidad Educativa La Salle por el cambio de administración después de cuarenta y ocho años de mantenerse bajo la tutela de una familia y el inmediato suceso no predecible causado por la pandemia por el COVID-19 afectando así el desempeño laboral de sus trabajadores el mismo que desestabilizó el rendimiento y la productividad del talento humano al ignorar como es su nueva autoridad y pasar de un trabajo presencial a uno virtual desconocido completamente y que genero nuevas habilidades para mantener la empresa. Para el análisis de esta investigación se utilizó las herramientas de la estadística descriptiva como son la ficha de observación que permite la recolección de datos desde cada uno de los puestos de trabajo al igual que la entrevista documento que ha permitido el análisis total de los resultados obtenidos con su aplicación. Para el análisis estadístico se utilizó la escala de liker que permitió determinar las áreas de mejora en el campo de la motivación, la comunicación asertiva, evaluación de desempeño laboral, sentido de pertenencia y capacitaciones las fortalezas encontradas en este análisis se refieren al desempeño en equipo, su aporte creativo dentro de la generación de nuevas ideas y la toma de decisiones. Se concluye que la rotación de autoridades afecta el clima organizacional y el desempeño laboral generando bajo rendimiento del recurso humano institucional. Se recomienda establecer políticas asertivas al cambio de autoridades que no desequilibren el trabajo diario de sus empleados por parte del Distrito Lasallista Norandino que hoy en día está a cargo de las veinte instituciones lasallistas del Ecuador dentro de la cual se encuentra la de la ciudad de Riobamba.

**Palabras clave:** <CLIMA ORGANIZACIONAL>, <DESEMPEÑO LABORAL>, <PANDEMIA>, <COMUNICACIÓN>.



1552-DBRA-UPT-2023

## ABSTRACT

The objective of the present investigation was to determine the incidence of the organizational climate of the La Salle Educational Unit due to the change of administration after forty-eight years of being under the tutelage of one family and the immediate non-predictable event caused by the pandemic due to COVID-19, thus affecting the work performance of its workers, which destabilized the performance and productivity of human talent by ignoring their new authority and going from a face-to-face job to a completely unknown virtual one and which generated new abilities to maintain the company. For the analysis of this research we used the tools of descriptive statistics such as the observation sheet that allows the collection of data from each of the jobs as well as the interview document that has allowed the total analysis of the results obtained with its application. For the statistical analysis, the liker scale was used to determine the areas of improvement in the field of motivation, assertive communication, evaluation of work performance, sense of belonging and training, the strengths found in this analysis refer to team performance, their creative contribution in the generation of new ideas and decision making. It is concluded that the rotation of authorities affects the organizational climate and work performance, generating low performance of the institutional human resources. It is recommended to establish assertive policies for the change of authorities that do not unbalance the daily work of its employees by the Norandino Lasallian District which today is in charge of the twenty Lasallian institutions in Ecuador, including the one in the city of Riobamba.

**Key words:** <ORGANIZATIONAL CLIMATE>, <WORK PERFORMANCE>, <PANDEMIC>, <COMMUNICATION>.



LIC.VIVIANA YANEZ MSC

0201571411

## **INTRODUCCIÓN**

El Clima laboral, es considerado actualmente un factor importante dentro de toda organización, puesto que, gracias a ello, los trabajadores pueden tener mayor productividad, rendimiento y satisfacción en su lugar de labores. Sin embargo, no siempre se establece un buen clima organizacional debido a la inicua interacción que hay entre los trabajadores y jefes. Existiendo así mala comunicación, autoritarismo con respecto a la toma de decisiones, lo que conlleva a una insatisfacción por parte de los trabajadores, esto imposibilita desarrollar su potencial al máximo y cumplir con los objetivos propuestos. Es necesario recalcar que los trabajadores son pieza clave para el desarrollo y cambio de las Organizaciones.

En el caso de la Institución Educativa “La Salle” de Riobamba, el Clima Organizacional se ha visto afectado por una serie de factores que repercuten en el bienestar de docentes y administrativos. Estos factores que alteran el entorno laboral surgen por los diferentes cambios administrativos surgidos últimamente, así como por los efectos de la pandemia.

El trabajo investigativo en mención cuenta con seis capítulos, distribuidos de la siguiente manera:

**CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.** Se refiere al problema de la investigación, el por qué es ineludible mantener en toda organización y excelente clima organizacional, también se plantean los objetivos que permitió determinar cuál es la incidencia que influye en el clima organizacional de la Institución Educativa.

**CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.** Donde se concentra la investigación central de lo que es un clima organizacional, cuáles son sus antecedentes e interpretaciones de los distintos autores conocedores del tema.

**CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.** En el que se manifiesta la utilización del enfoque mixto con la recolección de datos in situ para posteriormente realizar el respectivo análisis.

**CAPITULO IV: MARCO DE ANÁLISIS E NTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.** Se realizó la interpretación de resultados que nos dieron las encuestas y las fichas de observación realizadas a los trabajadores de la institución.

**CAPITULO V: MARCO PROPOSITIVO.** Está basado en los resultados de los anteriores marcos, donde se planea una propuesta de solución al problema identificado.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. En este último capítulo se realizó un análisis de los demás marcos para determinar las conclusiones y las recomendaciones para la Unidad Educativa La Salle de la ciudad de Riobamba.

## CAPÍTULO I

### 1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad toda organización debe contar con un óptimo ambiente laboral que permita que los empleados se establezcan con ella, de tal manera que sea posible lograr los objetivos de acuerdo con las necesidades de quienes laboran en una determinada empresa. De esta forma, las organizaciones están estructuradas y fusionadas entre los procesos y comportamiento de los individuos, cuyos elementos están relacionados permanentemente formando el clima donde se desenvuelven todas las actividades.

El Clima Organizacional es de gran importancia para toda institución, viene a ser el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo, donde debe influir la comunicación, el respeto, satisfacción y el buen desempeño de las personas que se encuentran dentro de ella; por lo que es necesario contar con condiciones favorables y adecuadas "que permita alcanzar un mejor rendimiento laboral y sobre todo una excelente de servicio a los clientes" (Navarro, 2017, p.8).

A nivel mundial, el Clima Organizacional en tiempo de pandemia de la mayoría de las instituciones, se resquebrajó debido a varios factores como: el teletrabajo, el temor al contagio, el despido intempestivo, el horario de trabajo, la relación con sus autoridades, la comunicación organizacional, entre otros.

En el Ecuador el clima organizacional de la mayoría de las escuelas y colegios quedó afectado por la pandemia, ésta obligó a todas las Instituciones Educativas a trabajar a través de las diferentes plataformas virtuales como así lo dispuso del MINEDUC el 12 de marzo del 2020, el aislamiento obligó a trasladar la relación estudiante - profesor a través de una pantalla, así como también las relaciones interpersonales entre docentes, autoridades y personal administrativos se afectaron.

La dinámica de enseñanza y aprendizaje cambió bruscamente y sin ningún tipo de preparación tanto a docentes, estudiantes y padres de familia, la capacidad de innovación y aprendizaje se puso a prueba principalmente en la primera etapa de la pandemia (UTPL, 2021), a esto se añade la falta de internet, dispositivos electrónicos, reuniones virtuales permanentes y trabajos administrativos en línea, lo que perturbó más aún el estado emocional de los docentes y por ende

al clima organizacional. Adicionalmente, cabe mencionar que el clima organizacional tiene un efecto significativo en el comportamiento de los trabajadores, en su desempeño laboral y en su rendimiento.

En la Unidad Educativa “La Salle” de la ciudad de Riobamba, sucedieron cambios administrativos que trastocaron el clima organizacional, además por efecto de la pandemia, los trabajadores que allí laboran fueron agobiados por el estrés, exceso de trabajo administrativo, educación en línea, horarios extendidos para reuniones, cursos y talleres vía zoom y con otras plataformas que determinó el Ministerio de Educación, Todo lo mencionado afecta a la calidad y servicio que prestan así como la calidad de vida no solo de los empleados sino de su familia (OCDE, 2019).

Un primer diagnóstico del clima organizacional que incide en el desempeño laboral de las personas que trabajan en esta Institución Educativa manifiesta que el cambio administrativo causó incomodidad e incertidumbre en sus colaboradores.

Un segundo análisis de Clima Organizacional en tiempos de pandemia permitió observar una serie de dificultades ya que los trabajadores no tenían una adecuada comunicación, además los padres de familia no se sentían conformes con la educación virtual que recibían sus hijos, muchos de los docentes como los administrativos y estudiantes no contaban con una adecuado conexión a internet o con las herramientas tecnológicas adecuadas, se presentó una gran carga horaria para los docentes y un extenso trabajo para los administrativos de la institución, esto dio como resultado que no lleven adecuadamente las actividades propias del personal que labora en este Centro Educativo y que conlleva a no poder ofrecer un servicio de calidad total como se espera conseguir.

Estas diferentes situaciones, producto de una insuficiente comunicación efectiva no sólo afecta la relación laboral entre los empleados y a la organización de la Institución educativa, sino también a todos los actores educativos, presentando retrasos en el aprendizaje y causando una deficiente calidad en los servicios prestados.

### **1.1.1. *Delimitación del problema***

El presente trabajo de titulación se realizó en la Unidad Educativa La Salle de la ciudad de Riobamba que se encuentra en las calles Venezuela 2358 y Juan Larrea.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. *Objetivo general***

Determinar la incidencia del Clima organizacional mediante un análisis del desempeño laboral por cambios administrativos y pandemia en la Unidad Educativa “La Salle” de la ciudad de Riobamba, para el fortalecimiento de la gestión institucional.

### **1.2.2. *Objetivos específicos***

- Efectuar el diagnóstico del clima organizacional a través de la aplicación de herramientas de investigación.
- Diseñar parámetros que coadyuven a la propuesta de construcción del clima organizacional institucional.
- Proponer un sistema de gestión permanente al proceso del clima organizacional sugerido para la institución.

## **1.3. Justificación**

### **1.3.1. *Justificación Teórica***

Las Instituciones educativas no se encuentran ajenas al impacto de conflictos generados como consecuencia de un deplorable clima organizacional surgido en el transcurso de la pandemia. En estas Instituciones cobra mayor fuerza el tema, pues dentro y fuera de éstas se presentan realidades y actitudes que hace necesario un adecuado clima laboral, con el propósito de mejorar y evitar conflictos para que estos no afecten la calidad de los servicios que ofrecen.

En la actualidad, toda organización debe tener un ambiente sano donde quienes la conforman se sientan seguros, respetados e integrados para lograr que los empleados se identifiquen con ella y alcanzar los objetivos de acuerdo con las necesidades de su potencial humano.

### **1.3.2. *Justificación metodológica***

El presente trabajo de investigación tiene una utilidad metodológica, ya que se pueden realizar futuras investigaciones que usarán metodologías similares que facilitarán análisis conjuntos, comparaciones entre períodos temporales concretas y evaluaciones de intervenciones que se estuvieran realizando.

En el aspecto disciplinario, el estudio ayudo a la mejora del clima organizacional de la Institución Educativa “La Salle”, mismo que fue afectado en los tiempos de pandemia, para mejorar los procesos de atención, comunicación, calidad, eficacia y eficiencia entre los trabajadores y en la educación que se imparte.

### **1.3.3. *Justificación Práctica***

Esta investigación es factible pues se dispone de los recursos humanos y fuente de información necesaria para llevarla a cabo.

En el aspecto social, el diagnóstico sobre el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en tiempos de pandemia en la Unidad Educativa “La Salle” mejoraron las relaciones interpersonales y afectivas entre quienes laboran en esta Institución educativa, con el fin de mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.

### **1.4. *Pregunta de Investigación***

¿Cómo incide el Clima Organizacional en el desempeño laboral por cambios de administración y pandemia en la Unidad Educativa “La Salle” de la ciudad de Riobamba?

Variable Independiente: Clima Organizacional.

Variable dependiente: Desempeño Laborar.

#### **1.4.1. *Problemas específicos de la investigación***

¿Se ha organizado planes de mejora para garantizar un clima organizacional óptimo?

¿Existen encuentros de contención emocional para mejorar el desempeño laboral y una comunicación efectiva?

¿Se ha socializado con el personal de la institución los cambios administrativos y el impacto que han producido en el clima organizacional?

¿La unidad educativa ha establecidos rutas y protocolos de bioseguridad para garantizar el bienestar del personal de la institución?

¿Qué beneficios obtendrá la Institución al mejorar el clima organizacional?

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Clima Organizacional**

El Clima Organizacional ha sido y será un tema de mucha importancia tanto en años pasados como en la actualidad. Toda organización busca un continuo mejoramiento del ambiente laboral, con el propósito de alcanzar una eficaz productividad, pero sin perder de vista el recurso humano que poseen. Para adentrarse a este interesante tema es necesario tener la opinión de notables estudiosos, así como en las definiciones dadas por destacados autores contemporáneos, acerca de la temática en estudio.

Desde hace unas décadas el estudio del clima organizacional ha despertado el interés de los intelectuales. Desde ese entonces este término ha estado relacionado con el ambiente laboral, clima laboral, ambiente interno de las organizaciones.

La gestión de las empresas actualmente está en permanente cambio, por lo tanto, los cuestionarios de clima laboral son de gran utilidad, pues ayuda a conocer la opinión de los empleados sobre diversos aspectos, así mismo la empresa debe tener políticas realistas en cuanto a identificar puntos débiles y fuertes de su entorno.

Según la autora Ramos (2012, p. 11) en su tesis El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje explica que las organizaciones deben reflejar en sus estructuras, procesos, formas y políticas el hecho de que el ser humano tiende a satisfacer sus necesidades por el trabajo y la participación en la vida organizacional. La organización formal suele ser desatendida, se enfoca en las actividades y olvida al ser humano como tal, lo que ocasiona que las personas no sean tratados maduramente respecto a su trabajo.

Según García (2012, p.7) en su tesis Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación menciona al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y está determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

Definimos al clima como un conjunto de percepciones sumadas y mantenidas por los individuos de la organización. Estas apreciaciones o percepciones pueden ser la consecuencia de la interacción entre las características personales y las características organizacionales.

Los niveles más bajos tienden a percibir lo mejor de la estructura organizacional y los niveles más altos se extienden a la ambigüedad del ambiente; por último, los niveles directivos se manifiestan neutrales en relación con la eficiencia y calidad de la estructura.

De acuerdo con la autora Luzón (2012, p. 2) en su tesis Como influye el clima organizacional en la productividad de los trabajadores indica que:

“El Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la institución, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el trabajador se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras.”

El clima es tangible, existe y afecta a todo lo que puede sobrevenir en la empresa; por lo tanto, un buen clima significa una inversión a largo plazo. Los directivos tienen la obligación de advertir un mal ambiente, trabajando y valorando el talento humano que posee.

Podemos afirmar que los estudios de clima pueden estar relacionados a la definición de dimensiones y que han sido determinados por investigadores como variables de medición y evaluación de clima organizacional.

El clima organizacional influye directamente en todo el transcurso y desarrollo de las actividades y funciones de las diferentes organizaciones, es decir la percepción que tienen los colaboradores del ambiente en el que se desempeñan, influye en su proceder (González et al., 2018)

Actualmente las Instituciones Educativas se encuentran sometidas a cambios constantes y permanentes debido a varios factores, pero en lo que respecta al objeto de investigación del trabajo, la llegada de una nueva administración y el surgimiento de la pandemia, inciden directamente en el Clima Organizacional, como lo manifiesta González

*Las Instituciones Educativas requieren del establecimiento de un clima organizacional que favorezca la calidad educativa en los actores educativos”, de esta manera se debe propender a mejorarla, en busca de una excelente calidad educativa donde los principales beneficiados van a ser los educandos, desarrollando una educación integral. (González et al., 2018)*

Las Instituciones educativas están expuestas a cambios administrativos, pero cuando hay la rotación permanente de autoridades, influye en el clima organizacional desde el punto de vista del actuar de los diferentes líderes que lleguen a laborar en la organización.

El administrador o líder tiene en su poder el progreso de una determinada organización siempre y cuando se cumplan eficazmente los objetivos organizacionales. La autoridad administrativa tiene en sus manos la guía correcta para conducir adecuadamente a sus trabajadores y dada la importancia que tiene el clima organizacional para la consecución de los objetivos de la organización, se puede manifestar que cuando existe un clima favorable crea un gran efecto de pertinencia hacia la organización estimulando un alto desempeño laboral. Por el contrario, cuando se manifiesta un clima desfavorable, reduce el desempeño suscitando un bajo rendimiento y escenarios conflictivos.

Paralelamente a los cambios administrativos generados en la Institución Educativa “La Salle” de la ciudad de Riobamba, en menester también canalizar la incidencia que tiene en el clima organizacional el apareamiento de la pandemia, esta puso en evidencia que toda estructura organizativa y administrativa, no estuvo preparadas para enfrentar a la nueva normalidad, tampoco para optimizar las actividades mediante la modalidad del teletrabajo de sus colaboradores, lo que provocó incertidumbre y cansancio específicamente en los docentes, componente que afectó el clima organizacional del colegio.

El Clima Organizacional es el ambiente donde una persona redime su trabajo diariamente, el trato que un administrador puede tener con sus subordinados, la relación entre los miembros de la organización e incluso la relación con personas externas, son elementos que van conformando lo que se denomina

El Clima organizacional es el ambiente generado por las prácticas de los trabajadores de una empresa y que se materializa en las actitudes que tienen para relacionarse entre sí. (Orellana, 2019)

El clima organizacional es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, entre otras. (Rivera, 2018)

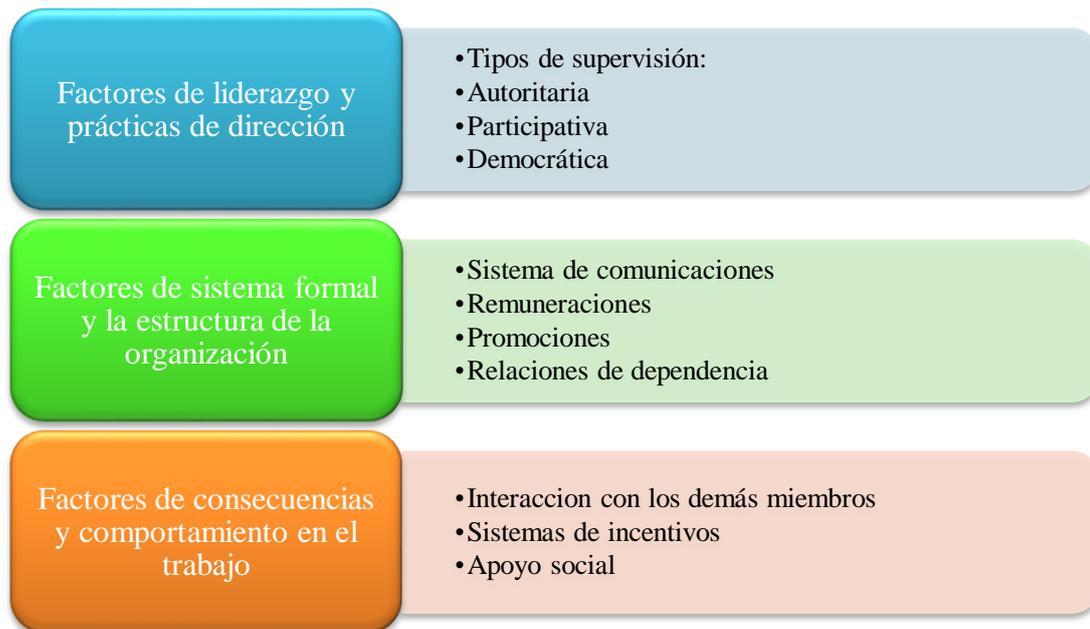
Para entender mejor las consecuencias de un adecuado clima organizacional dentro de una empresa Ortega lo explica de la siguiente manera:

*El clima organizacional resulta fundamental para cualquier empresa, ya que este es el indicador más preciso que demuestra los niveles que se tienen en la organización en cuanto a relaciones laborales, cuando es positivo genera beneficios tanto para los empleados como para la propia organización y cuando es negativo conduce a pérdidas, gastos, conflictos y demás situaciones adversas que pueden llevar a la entidad incluso a la quiebra (Ortega, 2018)*

### **2.1.1. Factores del clima organizacional**

Los factores intrínsecos, como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento parecen estar relacionados con la satisfacción en el trabajo, mientras que los factores extrínsecos, como la política de la empresa, su administración, las relaciones laborales interpersonales y las condiciones de trabajo parecen ser los que explican la insatisfacción (Azkue, 2023)

Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus trabajadores tengan de estos factores. Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:



**Ilustración 2-1:** Factores del Clima Organizacional

**Realizado por:** Cisneros, Karen, 2023.

En base a lo expuesto por el autor Pedraza (2018, p. 90) el clima organizacional posibilita “el diseño e implementación de políticas y prácticas más efectivas en la gestión de su personal”. De esta forma, las organizaciones tienen su clima en particular y esto estará determinado por diversos factores, los cuales a su vez son evaluados y medidos a través de la percepción de los empleados. El concepto de clima organizacional tiene importantes y diversas características, podemos mencionar la siguiente:

- El clima se refiere a la característica que tiene el medio ambiente de las organizaciones en el que laboran los diferentes miembros de ésta.

A partir de este estudio que hace del autor, se puede indicar que el clima organizacional dentro de una organización es de mucha importancia porque creando y fortaleciendo un óptimo ambiente laboral, los trabajadores van a sentir confianza, seguridad y bienestar, por lo tanto, su rendimiento va a ser más efectivo.

Para los autores Ruiz et al. (2012, p.24) se refiere a la relación que existe entre la cultura organizacional ética y la generación de valores de los recursos humanos existentes en una organización. Esta cultura es en buena medida establecida por las que trabajan en esa Institución. Un buen ambiente laboral, según el autor, se fundamenta en la ética y la generación de valores que poseen los empleados, lo cual se ancla a la cultura organizacional.

Según sea el clima organizacional en una Institución, ésta puede tener aspectos positivos o negativos. En el aspecto positivo se notan logros como: poder, productividad, baja rotación, innovación, satisfacción, adaptación, alegría entre otros. En lo negativo puede generar ineficacia, baja productividad, alta rotación, insatisfacción, desadaptación, tristeza, etc. Es necesario aprender sobre los tipos de relaciones que existen dentro de una organización ya que desembocan en las formas de comportamiento que pueden influir de forma positiva o negativa en el desempeño de las personas que laboran dentro de una organización etc.

### **2.1.2. Características del clima organizacional**

La importancia de esta perspectiva reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores interno y externos, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores, sin embargo, estas percepciones de todas las actividades, interacciones y experiencias que cada miembro tenga con la organización. (Cortés y Leal, 2019, p 147). De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

El concepto de Clima Organizacional tiene diversas características:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de la misma, estas características pueden ser internas o externas.
- Estas características son vislumbradas directa o indirectamente por los miembros que trabajan en ese medio ambiente, esto es lo que determina el Clima Organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en el que labora.
- El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las persona, estos cambios se producen por varias razones: Proceso de reducción de personal, incremento o no de remuneraciones, días finales del cierre anual, por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un mejor clima organizacional, ya que los trabajadores se sienten con mayores ganas de trabajar, pero cuando disminuye la motivación, se desmotivan, ya sea por frustración o por alguna razón que imposibilitó satisfacer la necesidad.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, hay diferencia entre una organización con otra y de un departamento a otro dentro de una misma empresa.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y las personas que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El autor Pérez (2019) menciona que el clima organizacional en lo referente a su característica resulta permanente a nivel temporal y que juntos la cultura y desarrollo organizacional forman un sistema dinámico. De esta manera se deduce que el clima organizacional expresa la calidad del ambiente desde la percepción de los empleados e influye directamente en su comportamiento.

Según los autores el Clima Organizacional tiene estrecha relación con la determinación de la Cultura Organizacional dentro de una organización, se entiende que ésta es el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización. Esta Cultura es en gran parte está determinada por los miembros que la componen.

Un buen Clima o un mal Clima Organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo quedando definidas por la percepción que los miembros tienen de la Organización.

Entre las consecuencias Positivas, se puede nombrar las siguientes:



**Ilustración 2-2:** Consecuencias Positivas  
Realizado por: Cisneros, Karen, 2023

Entre las consecuencias Negativas:



**Ilustración 2-3:** Consecuencias Negativas  
Realizado por: Cisneros, Karen, 2023.

### 2.1.3. *Importancia del clima organizacional*

Para el autor Díaz (2017, p.9) es importante el clima organizacional para la motivación del personal, esto mediante la identificación de sus necesidades y como satisfacerlas de una forma adecuada, siendo la motivación una energía psicológica que empuja a las personas a emprender o sostener una acción o una conducta en busca de adquirir la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de una determinada organización.

Es necesario crear un entorno en el que éste pueda satisfacer sus objetivos aportando su energía y esfuerzo, de ahí la importancia de que los directivos dominen esta temática para que valoren y actúen, procurando que los objetivos y necesidades individuales coincidan lo más posible con lo de la organización, una de las capacidades principales de un directivo es su habilidad para generar y despertar entusiasmo. La clave del problema consiste en elevar los aspectos que originan efecto positivo y eliminar o disminuir al máximo los que potencian el efecto negativo, o de otra manera, hacer compatibles las metas de la organización con las necesidades personales, lo que la organización alcanza es el resultado del esfuerzo conjunto de todas las personas. Una organización debe ser capaz de crear condiciones para que un empleado medio haga esfuerzos y obtenga resultados extraordinarios.

- Dar soluciones a distintos problemas que se den dentro del ambiente laboral.

Toda organización no está exenta de problemas de distinta índole que pueden surgir durante el desarrollo de la misma, los conflictos laborales pueden afectar gravemente a la operatividad y la productividad de la empresa, por lo que resulta esencial anticiparse a los mismos y, cuando esto sea posible, resolverlos con rapidez.

Las rencillas acumuladas y la falta de comunicación pueden acabar afectando negativamente al clima de trabajo. Resolver correctamente los problemas laborales y los conflictos en el trabajo deber ser una prioridad de los directivos, quienes deben trabajar en la anticipación y la proactividad, estas dos armas son fundamentales para mantener un buen clima laboral, evitando de esta manera que los involucrados desperdicien su energía en enfrentamientos totalmente infructuosos.

- Facilitar la realización de las actividades laborales en base a creación de equipos que tengan una buena relación en la empresa.

Se conoce que el ambiente laboral es uno de los temas más relevantes en una organización, puesto que de él depende en gran medida el rendimiento y la productividad de los colaboradores. De la misma manera, las relaciones interpersonales entre los trabajadores de una empresa deben ser óptimas porque son las llaves para alcanzar el engrandecimiento de la empresa.

Si esas relaciones son buenas y cordiales, lo más probable que el ambiente de trabajo sea agradable, lo contrario, si esas relaciones son tensas y conflictivas, la atmósfera laboral no será apta para alcanzar un buen rendimiento, ni para sacar adelante a toda la organización.

Los expertos recomiendan que el departamento de Recursos Humanos debe trabajar aunadamente con todos los pates implicados en actividades que fortalezcan el vínculo afectivo, creando equipos de trabajo donde prevalezca el respeto y consideración entre ellos. Para que exista una buena relación entre las personas que trabajan en una empresa, Nexian propone ocho recomendaciones a seguir:

- 1.- Comunicación Fluida
- 2.- No culpar a los demás de los problemas que se presentan
- 3.- Aceptar otras opiniones
- 4.- Contar con líderes adecuados
- 5.- Mantener una actitud positiva
- 6.- Compartir el éxito
- 7.- Organizar actividades fuera de la oficina
- 8.- Realizar programas especializados.

La misión de la empresa, con el objetivo de unir a los colaboradores que pertenecen a la organización.

El Talento Humano es el capital más valioso que tiene una organización, por eso es tan importante que los directivos busquen crear grupos cohesionados formados por trabajadores para que cooperen entre sí, con el propósito de conseguir un objetivo común que permita avanzar, crecer, aumentar la productividad y fomentar un excelente ambiente de trabajo.

#### **2.1.4. *Modelo del Clima Organizacional***

Un clima estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que éste forma parte del activo de la institución y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existente (externos y principalmente internos), si no que depende de las percepciones que tengan el trabajador de cada uno de estos factores, sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización.

De ahí que el clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. La importancia del clima organización dentro de las instituciones como vínculo entre los objetos de estas y las personas, es el hecho fundamental que permite que las actitudes, las creencias y los valores se conviertan en una parte importante de la empresa. Muchas de las instituciones reconocen que el Clima Organizacional es una parte importante y valoran la interacción de sus componentes, ellos reconocen que van ligados al desarrollo de mecanismos de motivación y como hemos señalado con anterioridad esto repercute sobre el desempeño laboral.

El análisis del clima laboral permite un conocimiento amplio de las instituciones y de todos sus componentes y permite introducir mejoras importantes que van a generar algún impacto en la producción de la institución. La satisfacción en el ámbito laboral y de las personas que trabajan puede considerarse un fin en sí misma, este ámbito le compete tanto a los trabajadores como a la institución que los alberga, esta relación que surge de manera rutinaria puede producir beneficios a los empleados, así como efectos contrarios a los que se quiere lograr, la buena salud. Entendemos que un trabajador con un clima laboral adecuado y motivado incrementa sus niveles de desempeño y de productividad versus el que no lo está. (Vargas, 2021)

El Clima Organizacional se convierte a su vez un mecanismo facilitador y emisor de numerosos planteamientos de organización, planificación y racionalización de los recursos humanos. El Clima es un fenómeno producido por la interrelación de los factores del sistema organizacional, las tendencias motivacionales de los trabajadores se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a la productividad, satisfacción, rotación, etc., utiliza como elemento fundamental las percepciones que el usuario interno tiene de la estructura y procesos que ocurren en la Institución.

El comportamiento del usuario interno no es una resultante de los factores organizativos, depende de las percepciones que éste tenga. Estas percepciones dependen de las actividades, interacciones y de una serie de experiencias que cada miembro tenga con la institución. El Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. Para los autores (García y Arévalo, 2021, p. 94) el concepto de Clima Organizacional tiene su origen en los aportes o investigaciones del comportamiento organizacional. El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

### **2.1.5. Dimensiones del Clima Organizacional**

La dimensión que postula la Teoría de Litwin y Stringer:

1. Estructura: La cual representa la percepción que tienen los trabajadores de una organización acerca de la cantidad de reglas, formas, procedimientos, trámites y normas, obstáculos y otras limitaciones que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. El resultado positivo o negativo, se dará en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia o de lo contrario pone el énfasis en un ambiente relajado de trabajo que sea libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
2. Responsabilidad: Constituye la apreciación o la percepción del individuo sobre el ser su propio jefe, es considerar al trabajo como un compromiso muy elevado. Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su desempeño laboral. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, o sea es el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuáles son sus funciones en el trabajo y dentro de la organización.
3. Recompensa: Son los estímulos recibidos por un trabajo bien realizado, las empresas la utilizan para premiar a sus colaboradores. Es la percepción que tienen los trabajadores sobre la recompensa recibido por un trabajo bien realizado. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión genera un clima óptimo dentro de la organización siempre y cuando se incentive al empleado a hacer bien el trabajo y si por el contrario no lo hace bien, se debe incentivar a mejorar en un corto plazo, es decir dar la oportunidad a corregir errores.
4. Riesgos- desafíos: Son los sentimientos que tienen los miembros de la organización sobre los desafíos que impone el trabajo, viene a ser la medida en que la organización promueve algunos retos previstos, con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos. Se refiere a las metas que los miembros de una organización tienen con respecto a ciertas metas o riesgos que pueden tener durante el desempeño laboral. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados con el propósito de lograr los objetivos planteados, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda empresa.
5. Calor- cordialidad: Es la forma como perciben los miembros de una organización sobre la existencia de un ambiente sano, de buenas relaciones interpersonales entre todos quienes la conforman, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, conociendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que conforman la estructura jerárquica y los grupos informales, que se generan a partir de las relaciones de amistad que puede surgir entre los miembros de la organización.

6. Cooperación- apoyo: Es el sentimiento que tienen los miembros de una organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda tanto de parte de los líderes como de los empleados; es el énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical como horizontal.
7. Estándares: Esta dimensión se refiere de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para mejorar la productividad de la organización. Es el énfasis que pone toda la organización acerca de las normas de rendimiento y desempeño de los empleados.
8. Conflicto: Es el grado en que los colaboradores de la organización aceptan las opiniones discordantes, sin temor a enfrentar, más bien solucionan los problemas a tiempo. El sentimiento de que los jefes y colaboradores quieren escuchar diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a flote y no permanezcan escondidos o disimulados. En este aspecto muchas veces juega un papel determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, es menester que exista una comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización para evitar conflictos.
9. Identidad. Es el sentimiento de pertenencia que tienen tanto directivos como subordinados, constituyendo un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo, en síntesis, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. (Alanís, 2020)

El clima organizacional es un tema de total relevancia, ya que es parte de la estructura organizativa y la gestión del talento humano, es decir, tener trabajadores satisfechos con sus tareas encomendadas, cuando comentamos sobre el clima organizacional nos asociamos a un ambiente laboral interno de la organización donde realizan todas sus actividades. (Mamani, 2019, p. 1188). Entre los elementos de la estructura que menciona el autor, se encuentran la visión, políticas, normas, objetivos y procedimientos que tienden a producir un clima cerrado, si no son elaborados con participación y creativa de los miembros del equipo.

La preparación del Clima Organizacional es un proceso sumamente delicado y complejo dentro de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos, por lo que muchas empresas e instituciones reconocen y valoran al factor humano. Para estar seguro de la solidez del recurso humano, las organizaciones requieren contar con los elementos de medición periódica de su Clima Organizacional que va enlazado con la respectiva motivación del personal y como anteriormente se señalaba éste puede repercutir sobre su adecuado comportamiento y desempeño organizacional.

## **2.2. Desempeño Laboral**

La variable dependiente en el presente estudio es el desempeño laboral; para El autor Chávez (2017) el desempeño laboral se basa en su comportamiento por alcanzar los objetivos establecidos para alcanzar las metas establecidas. De acuerdo con el autor (Laza, 2012, citado por Rojas, 2018) el desempeño laboral se representa por la manera en que los trabajadores desempeñan sus actividades diarias dentro de la empresa, este desempeño se basa en la motivación que reciban por parte de la organización, siendo así un factor concluyente para el triunfo o la frustración del desempeño. Para el autor Sello (2019) el desempeño laboral de cada colaborador destaca por ciertas características, como sus destrezas para realizar las actividades que la organización requiere.

El desempeño laboral es un factor muy importante y es responsabilidad de recursos humanos, porque si se está monitoreando adecuadamente este quehacer diario de los trabajadores se va a conseguir un mejor trabajo de los colaboradores, mayor productividad y por lo tanto mejores resultados. (Godínez, 2019)

Mejorar los resultados por parte de la empresa u organización debe ser su prioridad, siempre y cuando los directivos tomen atención apropiada en sus empleados, creando un excelente medio laboral donde todos quienes trabajan se sientan a gusto de laborar con un verdadero empoderamiento para que la prestación de servicios sea favorable tanto para él mismo como para la organización donde cumple su cometido.

El plan de carrera resuelve la rotación de colaboradores, sin embargo, requiere de un seguimiento de Recursos Humanos que deben cerciorarse en dirección de qué realmente quieren implementar en ese plan de carrera; este proceso compromete a los trabajadores pues se estimula a los mismos de salir de su estado de confort. La organización debe brindar el presupuesto y los recursos para ejecutar el plan de carrera, comunicando estos planes para evitar expectativas falsas.

El desempeño laboral permite identificar debilidades de forma general, dados específicamente por falta de comunicación interna, dicho así, es una “serie de condiciones que determinan la eficiencia en el puesto de trabajo, las cuales varían entre una profesión y otra” (Rodríguez y Cardozo, 2019, p. 84)

Se define al desempeño laboral como el grado de eficacia laboral que alcanza el colaborador en una determinada organización para alcanzar los objetivos propuestos por la misma, cumpliendo su labor en el sitio y tiempos determinados por los directivos.

Para el autor Lauracio (2020) considera que el desempeño laboral tiene cuatro dimensiones: es calidad y atención, capacitación y educación continua, productividad, aptitudes. Este concepto nos lleva a pensar que su base es la ejecución de las tareas de forma eficiente por parte de los colaboradores, así como el logro de los objetivos organizacionales, luego concluye que el clima organizacional establece el comportamiento de los trabajadores en una organización, comportamiento que ocasiona la productividad de la institución a través de un desempeño laboral eficiente y eficaz.

En otras palabras, se entiende entonces que el desempeño define la capacidad de una persona para crear, innovar, ejecutar y generar trabajo en un corto tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad; entonces, lo que determina el desempeño no solo es la capacidad de hacer el trabajo sino también la motivación de la persona hacia éste.

Por otro lado, el desempeño laboral conlleva un proceso de motivación e impulso, por tanto “la motivación del recurso humano es fundamental y un objetivo necesario del administrador, ya que permite pronosticar el comportamiento individual y grupal del personal de trabajo” (Manjarrez y Boza, 2020, p. 3).

En consonancia con lo anterior, el talento humano es el principal actor, ya que este brinda el desarrollo y la productividad, por tanto, el ambiente laboral, debe ser adecuado que genere confianza al momento de desempeñar sus labores, es decir que cuente con las condiciones aptas para realizar un buen trabajo, para esto debe estar enfocado en el bienestar y la seguridad de los mismos. (Bohórquez y Pérez, 2020). Es así, que se manifiesta que el desempeño está determinado por las habilidades, la motivación y la percepción que tiene el individuo sobre su trabajo y esto se combina para generar un rendimiento específico, lo que alcanza recompensas, que en el caso de ser juzgadas como imparciales por el empleado originarán la satisfacción y óptimo desempeño.

### ***2.2.1. Factores que influyen en el desempeño laboral***

De acuerdo con los autores Narea y Páez (2015) en su investigación “El clima organizacional y el desempeño directivo y docente de la Escuela Vespertina Obando Pacheco” en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte, Guayaquil, Ecuador, tuvo un objetivo primordial que era el de determinar la incidencia del clima organizacional en el rendimiento tanto de directivos como de docentes de la escuela Vespertina Obando Pacheco. La investigación fue de tipo elemental con un esquema correlacional, el desempeño laboral se ve afectado por el deficiente manejo por parte de sus dirigentes, lo cual desmotiva a los colaboradores.

Esta investigación arrojó resultados claves para futuros proyectos, pues expone que el incorrecto manejo por parte de los directivos, con una falta de liderazgo, da como resultado desmotivación a los docentes, afectando así que su rendimiento disminuya, lo cual, por obvias razones no es favorable para la escuela ya que afecta directamente y no permite cumplir con los objetivos organizacionales.

A continuación, se citarán los factores que influyen en el trabajo de una organización, un primer factor que influye en el desempeño laboral es la satisfacción hacia el trabajo, dicho en otras palabras, esta satisfacción se entiende como el conjunto de sentimientos positivos por los cuales el colaborador percibe su trabajo y que se refleja en sus actitudes.

Otro factor que influye en el desempeño laboral es el trabajo en equipo porque genera relaciones de cohesión, de uniformidad y sinergia entre los miembros, mejorando el ambiente dentro de la organización.

Un tercer factor es la motivación, que se entiende como la intensidad, dirección y persistencia que pone un individuo para cumplir un objetivo, lo cual, si se enlaza con la dinámica de la organización, este factor da la base del desempeño controla que se cumpla o no una tarea.

### ***2.2.2. Beneficios del Desempeño Laboral en las Instituciones Educativas***

El desempeño laboral hoy en día, es uno de los factores básicos para que toda empresa surja, el servicio educativo, no es la excepción, ya que en toda organización se necesita aplicar procesos y metodologías, con las mismas que se pueda diagnosticar el desempeño laboral, y en base de los resultados alcanzados, tomar decisiones para retroalimentar el desenvolvimiento del trabajador, en este caso del docente.

Según los autores Amadeo y Camargo (2013, p. 30) cuando habla de la productividad menciona que es flexible ante el trabajo, que si el empleado, en este caso el docente, goza de las comodidades laborales y también esto coadyuva a un crecimiento personal de por si existe un crecimiento mutuo.

El clima laboral en una Institución Educativa debe reunir todas las condiciones necesarias para que los docentes y quienes conforman la organización se sientan a gusto y tengan la satisfacción de llegar a la misma con gran entusiasmo, alegría y amor por el trabajo, esto va a trascender de manera positivo en su trabajo.

El docente debe adaptarse a las reglas, apegarse a los aspectos políticos, sociales, gubernamentales, decretados por autoridades gubernamentales, es decir los cambios, tanto internos como externos afectan de una otra manera al rol que ejecuta, el mismo que debe llenar las expectativas de la institución y de sus miembros internos (autoridades, demás docentes, estudiantes, padres de familia), y proyectarse también a la sociedad. (Torres y Zegarra, 2015, p. 7).

Cuando las autoridades gubernamentales comprendan que el desempeño docente mejora con un conjunto de aspectos que deben ser englobados, habrá una mejora significativa en el ámbito profesional. Por lo tanto, se debe propiciar a que el personal directivo y docente, busque en su trabajo, desarrollar la capacidad intelectual, a través del adecuado cumplimiento de su rol, lo que repercute en el esmero y dedicación con el que se trabaja, siempre y cuando el clima laboral sea óptimo.

De acuerdo con los autores Flores y Domínguez (2016, p. 17) el desempeño también genera “beneficios para la organización”, estos autores nos dan a entender que, si existe un trabajo laboral exitoso, la organización también va a alcanzar sus propósitos laborales profesionales. Aplicado a la educación, si hay docentes motivados, capacitados, estimulados adecuadamente, también habrá éxito en los procesos educativos que se apliquen.

### ***2.2.3. Incidencia de la Pandemia en el clima laboral***

Según los especialistas CEPAL-UNESCO (2020) nos dicen que el clima organizacional en tiempos de pandemia en cuanto a la educación tuvo muchos conflictos por la virtualidad tomándola como un riesgo ya que genero perdida de la comunicación de forma presencial de esta forma se generaron algunos problemas como la tensión, el estrés y fatiga pero esto no fue solo a los docentes sino afecto también a los estudiantes y todos los que son parte de las diferentes instituciones educativas, como consecuencia surgieron desacuerdos en las relaciones interpersonales, es necesario un buen clima en el área educativa para que esto se cumpla, se necesario el fortalecimiento de los equipos directivos y docentes, lo cual nos quiere decir que se deben realizar nuevos y regulares aprendizajes sobre apoyo emocional, y el acompañamiento pedagógico con su respectiva retroalimentación continua siendo elemental el empoderamiento de los trabajadores de la Institución educativa y de todo el personal que realiza funciones en las diferentes instituciones, con esto se pretende generar un nuevo ambiente de trabajo y crear un buen clima organizacional en los tiempos de pandemia.

#### **2.2.4. *La pandemia y como afecto a las instituciones***

Después de que la Organización Mundial de la Salud (2020) declarara que estábamos en pandemia fue una transición especialmente desafiante para las instituciones educativas, dado que se interrumpieron las actividades presenciales en las escuelas, colegios y universidades, esto presiono a los docentes y personal administrativo a reestructurar las instituciones y adaptarse a la nueva modalidad virtual para seguir funcionando.

En el Ecuador, previo a la pandemia, ya se reportaban alrededor de 268.000 niños y adolescentes fuera del sistema educativo. La modalidad virtual presentó nuevas barreras, sobre todo en las comunidades más vulnerables del país, agregando 90.000 niños y adolescentes a la cifra anterior (UNICEF, 2021)

El adaptarse a la virtualidad creo nuevas responsabilidades en los docentes, a parte la mayoría de los y las docentes que no tenían un adecuado conocimiento sobre la nueva tecnología tuvieron mayores dificultades, al igual que las instituciones que tenían bajos recursos ya que la mayoría no contaban con la tecnología necesaria y también en lugares a los que no le llegaba el acceso a una red estable. Para lograr que algunos estudiantes puedan recibir clases muchos maestros lograron hacer llegar el material utilizando sus propios recursos para lograrlo.

Algunas de las principales dificultades de los docentes tenían que ver con la capacidad del docente de tener una conexión segura y confiable de internet para poder dar clases y que el equipo que tenga sea apto para el trabajo. Todos estos elementos significaban realizar importantes inversiones en nuevos equipos y servicios que en la mayoría de los casos provenían de los propios bolsillos de los profesores otro de los inconvenientes era que profesores con años de experiencia educando tuvieron que utilizar tecnología con la que no estaban familiarizados y a parte se vieron forzados a aprender en muy poco tiempo y dar clases como pudieran.

Entre otras dificultades que se dieron en los planteles educativos fue el fuerte golpe en todos los sectores de la economía pues durante y después de la pandemia hubo reajustes presupuestarios, afectando la economía en los sectores más desposeídos.

La empatía en el nuevo espacio educativo es trascendental, en medio de una situación que afecta a toda la sociedad tanto docentes, alumnos y padres de familia han atravesado situaciones que han conllevado a reorganizar sus condiciones de vida. Las soluciones innovadoras del sistema educativo son necesarias como: planificaciones, aplicaciones, juegos que involucren transmitir por medio de una pantalla sentimientos y emociones. (UNESCO, 2020)

En las Instituciones educativas, el cambio de una educación presencial a una virtual fue un proceso complicado de asimilar para la comunidad; los niños tuvieron que aislarse y dejar de compartir momentos de aprendizaje directo con sus compañeros y maestros; los padres de familia desempeñaron un gran sacrificio al hacerse responsables directos de la educación de sus hijos mientras los maestros abrieron las puertas de sus hogares para convertirlos en escuelas adaptando espacios y creando material innovador para no perder la concentración de sus educandos.

Según la autora León (2017) la educación es en sí es que los padres deben ser los responsables de la educación de sus hijos brindando conocimientos para su aprendizaje, es decir, la familia tiene la responsabilidad de educarlos de forma integral, ellos deben asumir el deber de ayudar al niño, niña y adolescentes a desarrollarse adecuadamente en los ámbitos intelectuales, emocionales y sociales. Uno de los principales hechos que la diferencian de la educación de las instituciones es su variedad de métodos y sistemas, así como la inexistencia de un marco curricular rígido y cerrado

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Enfoque de la Investigación

##### 3.1.1. *Enfoque mixto*

La investigación mixta implicó una recolección, análisis e interpretación de datos cualitativos y cuantitativos que el investigador considera necesarios para su estudio. Este método representa un proceso sistemático, empírico y crítico de la investigación, en donde la visión objetiva de la investigación cuantitativa y la visión subjetiva de la investigación cualitativa pueden fusionarse para dar respuesta a problemas humanos (Ortega, 2018, p.19).

El enfoque mixto es una combinación del enfoque cuantitativo y cualitativo, se tomó la técnica de encuestas que corresponde al levantamiento de datos cuantitativos ya que se debe medir las respuestas a cada una de las preguntas y cualitativa ya que se debe realizar un análisis sobre los resultados obtenidos también por las fichas de observación ya que ayuda a medir la percepción del clima organizacional por parte de los trabajadores en tiempos de pandemia de la Unidad Educativa la Salle.

#### 3.2. Nivel de Investigación

##### 3.2.1. *Descriptivo*

Es un estudio descriptivo en el que se determinaron una variedad de cuestiones, conceptos para su medición independientemente de las otras buscando precisamente describirlas, se dice que esta investigación describe las características de una población o de un fenómeno que se está estudiando (Guadalupe y Castillo, 2017), esta forma de investigar describe, no explica, además obtiene información del fenómeno o situación que se desea estudiar, utilizando técnicas como la observación y las encuestas entre otras.

Por lo tanto, la investigación fue de nivel descriptivo al enfocarse en la caracterización de un fenómeno capaz de comprobar los patrones de comportamiento. Esta indagación es la forma de centrarse en el estudio con un fin claro que se encarga de formar una estructura o patrones de

comportamiento que ayudaron a la descripción y análisis de las características de objetos o situaciones planteadas en este caso el análisis de 70 personas.

### **3.3. Diseño de la Investigación**

Una vez determinado el enfoque y el nivel de investigación se determinaron el diseño de la investigación que se explica a continuación.

#### **3.3.1. *Según la manipulación o no de la variable independiente***

##### **No experimental**

Para el autor Velázquez (2021) el diseño no experimental “es aquel que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos”

La investigación no experimental se realiza a través de la observación sin modificar o controlar las variables del objeto o situación de observación. Esta investigación se usa dentro de las ciencias sociales y en algunas ramas de las ciencias naturales. La característica principal de este tipo de investigación es la ausencia de intervención, ya que el observador presta atención a determinadas relaciones y variables confirmando o denegando la hipótesis.

Dado que el objetivo de estudio es analizar el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en tiempos de pandemia en la Unidad Educativa “La Salle” de la ciudad de Riobamba, se recurrió a un diseño no experimental ya que mediante la encuesta y la ficha de observación se pudo obtener la información necesaria.

#### **3.3.2. *Según las intervenciones en el trabajo de campo***

##### **Transversal**

La investigación transversal es un método no experimental para recoger y analizar datos en un momento determinado. Es muy usada en ciencias sociales, teniendo como sujeto a una comunidad humana determinada. Frente a otros tipos de investigaciones, como las longitudinales, la transversal limita la recogida de información a un periodo. (Montano 2015, citado por Romero, 2020), este tipo de investigación permite analizar diversas variables al mismo tiempo, estas no son manipulables ni generan una causalidad, ya que son de carácter observacional y descriptivo.

Dentro de la investigación transversal se encuentran dos tipos principales, el descriptivo y el analítico.

Es por ello por lo que en este trabajo se dio de manera transversal ya que se aplicaron encuestas para analizar y observar el momento exacto de la problemática del estudio.

### **3.4. Tipo de estudio**

Dentro de los tipos de investigación, una vez planteado el enfoque investigativo que se va a utilizar, es importante determinar el alcance o profundidad del estudio que se va a llevar a efecto. En este caso se utilizó el enfoque descriptivo, la finalidad es buscar, especificar las propiedades, características y los perfiles importantes de las personas, grupos o poblaciones que se sometan al análisis, se centra en descubrir las situaciones o hechos que fracturaron el clima organizacional de los trabajadores en tiempos de pandemia dentro de la Unidad Educativa “La Salle”, esto se logró recolectando datos a través de una encuesta, efectuando mediciones e interpretando los mismos. Además, buscó explicar minuciosamente lo que está sucediendo actualmente en la Institución Educativa con respecto a su clima organizacional.

Se realizó visitas a la institución educativa para realizar la investigación de campo en las cuales se aplicaron los instrumentos de recolección de datos de los cuales obtuvimos la información requerida para el desarrollo del presente trabajo.

#### **Encuesta**

La encuesta, hace parte de las técnicas de investigación cuantitativa para la recolección de datos. Es un proceso que inicia con el diseño de un formulario a partir de un problema de investigación, luego se recopila y procesa la información para describirla con el apoyo de tablas, medidas numéricas y gráficas (Pérez y Jaramillo, 2022).

La encuesta se aplicó a todos los trabajadores de la Unidad Educativa La Salle es un total de 30 preguntas para cada uno de los encuestados, por medio de sus resultados pudimos obtener la información para realizar el análisis correspondiente y obtener las conclusiones sobre su clima organizacional.

## Ficha de observación

Una ficha de observación es un instrumento de recolección de datos, que permite el análisis minucioso de una situación determinada, o el comportamiento y características de una persona. En ese sentido, resulta una herramienta útil para muchos ámbitos, como la docencia y la investigación científica.

La ficha de observación fue aplicada a autoridades, docentes, administrativos y personal de apoyo de la institución, mediante esta herramienta se logró constatar lo que sucede en el colegio en los distintos niveles de trabajadores mediante la observación realizada por el investigador.

### 3.5. Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

La población de estudio para el presente trabajo de investigación estaba conformada por 51 docentes que representan el 72,8%, 6 administrativos que son el 8,6%, 3 directivos que son el 4,3% y 10 personal de servicio que representan el 14,3% que laboran en la Unidad Educativa “La Salle” de la ciudad de Riobamba.

**Tabla 3-1: Población**

<b>INFORMANTES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Autoridades	3	4,3%
Personal Administrativo	6	8,6%
Docentes	51	72,8%
Personal de Servicio	10	14,3%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Cisneros, Karen, 2023

## Muestra

Para el presente trabajo la población de estudio fueron solo los 70 trabajadores de la Unidad Educativa La Salle de la ciudad de Riobamba, se establece que, si la población es menor a 100 personas, la muestra es igual que la población, es por ello que no se realizó la fórmula para determinar la muestra.

### **3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación**

El método es la estructura sistemática para la recolección, ordenamiento y análisis de la información, que permitió la interpretación de los resultados en función del problema que se investigó, en este caso el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en tiempos de pandemia en la Unidad Educativa “La Salle”.

El instrumento que se utilizó es un cuestionario donde constarán preguntas relacionadas directamente con el tema a investigar bajo la escala de Likert.

La escala tipo Likert es un instrumento de medición o recolección de datos que se dispone en la investigación social para medir actitudes, de acuerdo con el autor (Brunet, 2004) consiste en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción (favorable o desfavorable, positiva o negativa) de los individuos”.

Para evaluar el Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral, se aplicó un cuestionario adaptado del modelo de Likert. El cuestionario contiene 30 ítems, que corresponden a 10 dimensiones:

- Direccionamiento
- Integración de los equipos
- Confianza entre los miembros de la empresa
- Grado de comunicación
- Grado de colaboración y compromiso
- Identidad y sentido de pertenencia
- Creatividad y desarrollo personal
- Satisfacción laboral
- Motivación/Incentivo
- Conflictos

La alternativa o puntos de Likert utilizado que corresponden a las opciones de respuesta del cuestionario, será:

5 Muy de acuerdo      4 De acuerdo      3 Indiferente      2 Desacuerdo      1 Muy desacuerdo

De acuerdo con el enfoque anteriormente mencionado, se realizó la técnica de la encuesta para medir y analizar la percepción que tienen los trabajadores en cuanto a su clima organizacional.

## CAPÍTULO IV

### 4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En la presente investigación ocupamos dos métodos de recolección de datos los cuales son la encuesta y la ficha de observación, dichas herramientas se aplicaron en el periodo septiembre 2021- junio 2022, a continuación, se presentan los resultados obtenidos de las autoridades, docentes, administrativos y personal de apoyo de la Unidad Educativa La Salle de la ciudad de Riobamba en base al clima organizacional que se tiene dentro de la institución.

#### 4.1. Encuesta a la unidad educativa “La Salle”

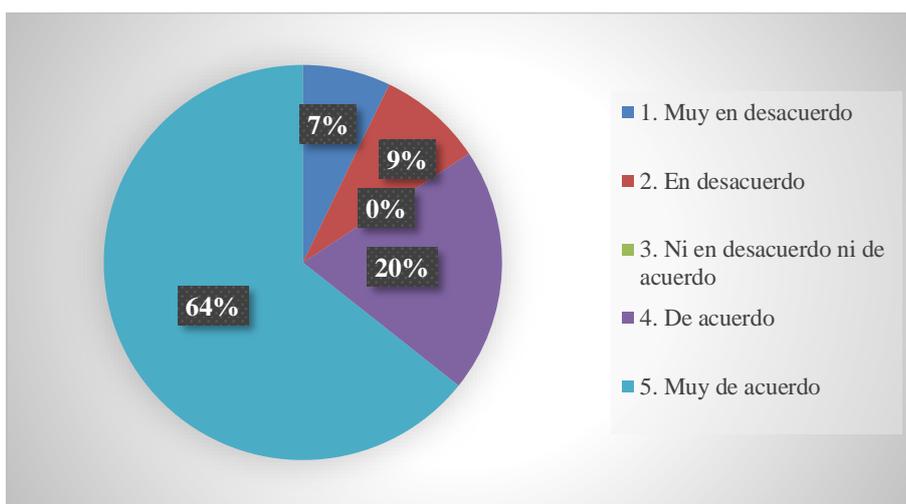
##### Pregunta 1: Me siento orgulloso(a) de trabajar en la Unidad Educativa La Salle (BLANCO)

**Tabla 4-1:** El sentimiento de pertenecía que tienen los docentes con la institución

Alternativas	Frecuencias	%
Muy en desacuerdo	5	7
En desacuerdo	6	9
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	0	0
De acuerdo	14	20
Muy de acuerdo	45	64
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

Fuente: Unidad educativa “La Salle”, 2023.

Realizado por: Cisneros, Karen, 2023



**Ilustración 4-1:** El sentimiento de pertenencia que tienen los docentes con la institución

Realizado por: Cisneros, Karen, 2023

**Análisis:**

En base a la encuesta efectuada al personal de la institución un 64% de los trabajadores están muy orgullosos de formar parte de la Unidad Educativa la Salle, mientras que un 20% de los encuestados también se sienten medianamente orgullosos de pertenecer a la institución, un 9% de los encuestados no se siente muy orgulloso de ser de la institución y el 7% están muy en desacuerdo de formar parte de la institución educativa.

**Interpretación:**

Se percibe que las autoridades, administrativos, docentes y personal de apoyo, tiene un alto sentido de pertenecía a la Unidad Educativa La Salle, lo cual es bueno para que puedan desempeñar de mejor manera sus funciones en la institución.

Sin embargo, también hay que considerar que hay personal que no tiene el mismo sentimiento, es decir que 2 de cada 10 colaboradores están insatisfechos en sus puestos de trabajo, hecho que debe ser considerado debido a las repercusiones que se puedan dar en función del comportamiento de dichos colaboradores en el hecho educativo e influencia hacia los estudiantes y demás colaboradores.

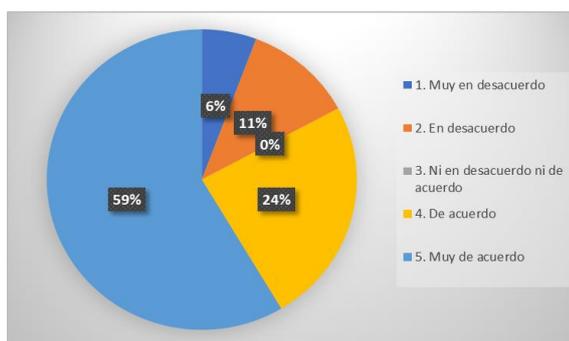
## Pregunta 2: Mi puesto de trabajo es interesante y desafiante

**Tabla 4-2:** Trabajo interesante y desafiante

Alternativas	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	4	6
En desacuerdo	8	11
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	0	0
De acuerdo	17	24
Muy de acuerdo	41	59
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Unidad educativa “La Salle”, 2023.

**Realizado por:** Cisneros, Karen, 2023.



**Ilustración 4-2:** Trabajo interesante y desafiante.

**Realizado por:** Cisneros, Karen, 2023

### **Análisis:**

Según los resultados obtenidos un 59% de los trabajadores de la institución consideran que el trabajo que realizan es muy interesante y desafiante, mientras que un 24% lo consideran desafiante pero no mucho, un 11% consideran poco desafiante su lugar de trabajo y un 6% de los trabajadores considera que su trabajo no es desafiante e interesante.

### **Interpretación:**

En la Unidad Educativa La Salle es importante que las autoridades, docentes, administrativos y personal de apoyo consideren al trabajo que realizan en la institución como desafiante e interesante en miras al desarrollo de la visión institucional, ya que, eso los ayuda a poner más esfuerzo, creatividad y construir en las tareas que realizan la calidad dentro del colegio y lograr los objetivos de esta.

Quienes se manifiestan en el lado negativo de las respuestas, coinciden con el grupo de la pregunta anterior, lo cual es fundamental tener en cuenta para la construcción de una adecuada cultura organizacional, donde la diversidad debe ser considerada como parte de las relaciones que a nivel interpersonal y profesional se dan en la organización, y si, éstas son negativas, habrá que buscar la forma de neutralizarlas para que el conjunto que piensa en positivo no se contamine.

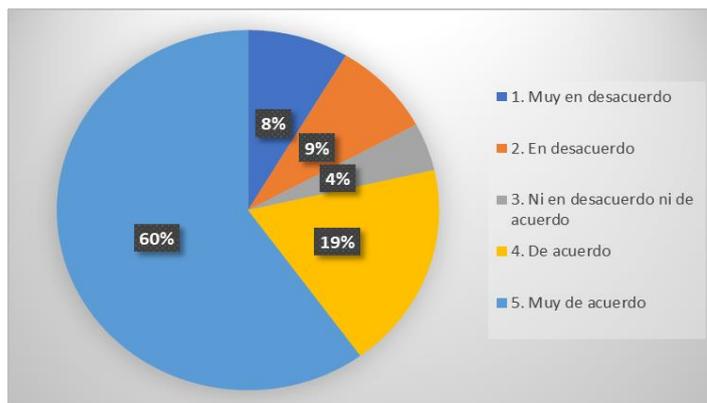
### Pregunta 3: Aprendo todos los días mejores formas de hacer mi trabajo

**Tabla 4-3:** Aprendizaje de mejores formas de hacer el trabajo.

Alternativas	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	6	8
En desacuerdo	6	9
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	3	4
De acuerdo	13	19
Muy de acuerdo	42	60
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

Fuente: Unidad educativa “La Salle”, 2023.

Realizado por: Cisneros, Karen, 2023



**Ilustración 4-3:** Aprendizaje de mejores formas de hacer el trabajo.

Realizado por: Cisneros, Karen, 2023

**Análisis:** Se determinó en la encuesta que el 60% de los trabajadores si consideran que cada día se puede aprender mejores formas para realizar su trabajo ya que están involucrados en el campo de la educación, mientras que un 19% también aplican nuevas formas de realizar mejor su trabajo, pero no constantemente, un 9% considera que no aprende continuamente forma de realizar su trabajo, el 8% de los trabajadores consideran que no se aplica nuevas formas de realizar su trabajo y un 4% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

**Interpretación:** Los docentes, autoridades, administrativos y personal de apoyo deben estar en constante retroalimentación en cuanto a cómo realizan su trabajo para lograr mejorarlo cada día con la aplicación de nuevas estrategias de aprendizaje.

El grupo que siente lo contrario persiste en cada pregunta, lo cual debería ser considerado como un problema organizacional que a lo mejor se origina en la falta de motivación hacia la identidad y misión institucional para pertenecer a la organización, o se los puede considerar para el desarrollo de programas de fortalecimiento de la cultura organizacional. Puede ser que encaje lo que Douglas McGregor considera como trabajadores enrolados en la teoría X, donde “a lo mejor” los directivos y administradores de empresa consideran que los trabajadores solo tienen un buen rendimiento bajo presión o amenazas. Solo así, según la **Teoría X**, es posible mejorar el crecimiento y la producción laboral.

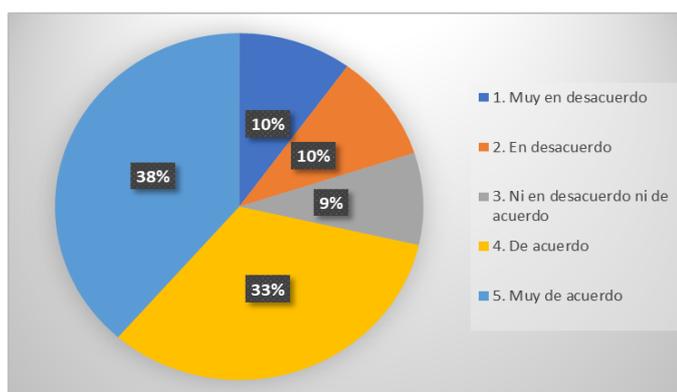
#### Pregunta 4: Mi trabajo es libre de acoso y/o intimidación por parte de Directivos o Colegas

**Tabla 4-4:** Trabajo libre de acoso o intimidación.

Alternativas	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	7	10
En desacuerdo	7	10
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	6	9
De acuerdo	23	33
Muy de acuerdo	27	38
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

Fuente: Unidad educativa “La Salle”, 2023.

Realizado por: Cisneros, Karen, 2023



**Ilustración 4-4:** Trabajo libre de acoso o intimidación.

Realizado por: Cisneros, Karen, 2023

**Análisis:** En los resultados obtenidos un 38% de los trabajadores de la institución no han recibido ningún tipo de acoso por parte de sus compañeros de trabajo ni autoridades, mientras que 33% de los encuestados nos han recibido un acoso como tal por parte de sus autoridades, un 10% han sido intimidados por sus autoridades, el 10% de los trabajadores de la institución están completamente seguros de haber sido acosados o intimidado por parte de sus directivos o colegas de la institución y un 9% de los encuestados no están seguros de si han sido acosados en su área de trabajo o no.

**Interpretación** En el colegio La Salle se considera importante que para que los docentes, administrativos, autoridades y personal de apoyo realicen de forma adecuado su trabajo debe existir entre ellos la política de respeto y consideración mutua, elementos necesarios para un buen ambiente laboral.

Dos de cada 10 trabajadores se sienten acosados o intimidados por la autoridad, hecho que va dando forma a lo descrito en la interpretación de la pregunta anterior, con respecto a lo que señala McGregor de la acción de directivos y administradores frente al comportamiento de un grupo de servidores que asumen dicha percepción, lo cual puede ser un problema que en futuro inmediato se puede presentar en el colegio bajo aristas de desempeño laboral, reclamo legal u otros mecanismos típicos de este nivel de relaciones.

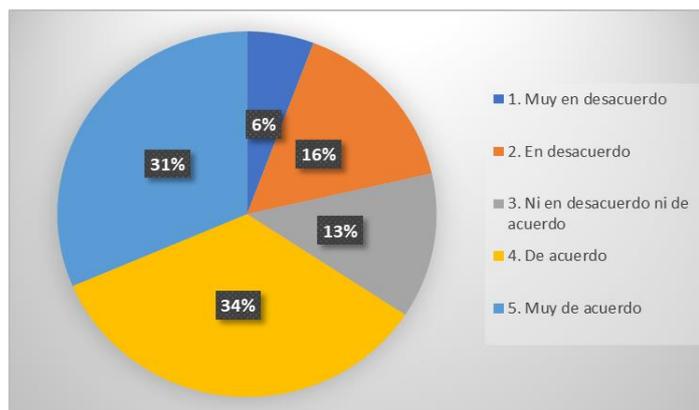
## Pregunta 5: Me siento reconocido en el trabajo

**Tabla 4-5:** Reconocimiento en el trabajo.

Alternativas	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	4	6
En desacuerdo	11	16
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	9	13
De acuerdo	24	34
Muy de acuerdo	22	31
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

Fuente: Unidad educativa "La Salle", 2023.

Realizado por: Cisneros, Karen, 2023



**Ilustración 4-5:** Reconocimiento en el trabajo.

Realizado por: Cisneros, Karen, 2023

**Análisis:** En los resultados arrojados por la encuesta realizada un 31% consideran que se les reconoce su desempeño al realizar sus tareas en la institución educativa, al igual que un 34% que también consideran que si se reconoce lo que realizan pero no constante mente, mientras que un 16% de los trabajadores no consideran que reciban el reconocimiento adecuado al momento de realizar sus actividades en la institución, un 6% están completamente seguro que no se les reconoce nada de lo que realizan en la institución y un 13% no están ni en desacuerdo ni de acuerdo.

**Interpretación:** Para los docentes, administrativos, autoridades y personal de apoyo de la Unidad Educativa La Salle es algo motivante para realizar su trabajo de la mejor forma el que se les reconozca el trabajo que realizan para y por la institución a través de las políticas desarrolladas por el Distrito lasallista Norandino cumpliendo lo que la normativa del Ministerio de Educación a través de su reglamento exige.

En importante que el grupo diverso se mantiene en los mismos niveles porcentuales en las preguntas desarrolladas, el hecho es que el establecimiento debe considerar el difundir las políticas que sobre el tema se han realizado, replanteando sus decisiones y actitudes, ya que el número de trabajadores que desconocen las mismas puede crecer.

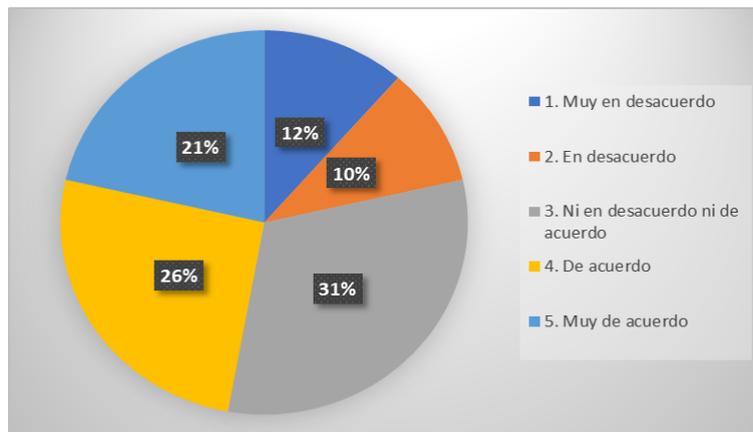
**Pregunta 6: Puedo combinar el tiempo dedicado al trabajo, familia y a mi desarrollo personal (BLANCO)**

**Tabla 4-6:** Control adecuado de su tiempo en el trabajo, familia y desarrollo personal.

Alternativas	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	8	11
En desacuerdo	7	10
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	22	31
De acuerdo	18	26
Muy de acuerdo	15	21
TOTAL	70	100

Fuente: Unidad educativa “La Salle” 2023.

Realizado por: Cisneros, Karen, 2023



**Ilustración 4-6:** Control de su tiempo en el trabajo, familia y desarrollo personal.

Realizado por: Cisneros, Karen, 2023

**Análisis:** La grafica determina que un 21% consideran que, si puede combinar su tiempo con la familia, trabajo y desarrollo personal, un 26% también pueden combinar su tiempo, pero no siempre, mientras que el 31% de los encuestados no está seguro de si puede o no combinar sus actividades laborales y familiares, un 12% de los trabajadores de la institución no pueden combinar el tiempo dedicado al trabajo, familia y desarrollo personal y de igual manera un 10% no puede combinar su tiempo.

**Interpretación:** Se considera importante que los docentes, administrativos, autoridades y personal de apoyo de la Unidad Educativa La Salle puedan separar sus actividades laborales y familiares cumpliendo su jornada laboral en el tiempo que se mantienen dentro de ella y dedicando el restante a su familia siendo las autoridades las más comprometidas a que esta situación se respete con sus trabajadores.

El problema sigue siendo recurrente, es un grupo convencido de que todo anda mal en la institución e incluso su propio desarrollo personal y profesional, la institución debe tomar en serio este problema que debe estar repercutiendo de manera muy visible en los resultados de la misión institucional que es la educación.

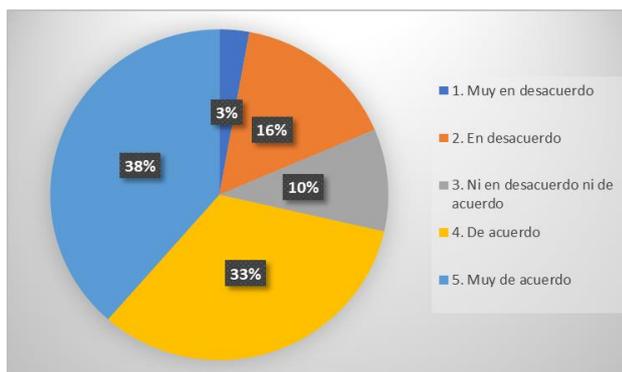
**Pregunta 7: La Unidad Educativa La Salle se preocupa de que las condiciones de trabajo sean seguras**

**Tabla 4-7:** La institución se preocupa por la seguridad en su trabajo.

Alternativas	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	2	3
En desacuerdo	11	16
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	10
De acuerdo	23	32
Muy de acuerdo	27	38
TOTAL	70	100

**Fuente:** Unidad educativa “La Salle”, 2023.

**Realizado por:** Cisneros, Karen, 2023



**Ilustración 4-7:** La institución se preocupa por la seguridad en su trabajo.

**Realizado por:** Cisneros, Karen, 2023

**Análisis:** Se puede observar que un 38% de los trabajadores de la institución consideran que sus condiciones de trabajo son seguras, al igual que el 33% que también consideran que las condiciones de sus áreas de trabajo son seguras, mientras que un 3% de los trabajadores de la institución no consideran que se vele por su seguridad en sus áreas de trabajo, lo mismo un 10% considera que sus áreas de trabajo no son completamente seguras y en cuanto al 10% no están seguros de si el área laboral en la que desempeña sus actividades es segura.

**Interpretación:** Para la Unidad Educativa como para cualquier otra empresa es importante que los trabajadores en este caso docentes, administrativos, autoridades y personal de apoyo estén en un ambiente de trabajo seguro para la realización de sus actividades diarias tal como lo señala el Ministerio de lo Laboral al exigir el cumplimiento del Reglamento de Salud y Seguridad laboral de la institución.

La falta de socialización de los instructivos institucionales que buscan el cuidado de sus empleados hacen que aflore sentimiento de inseguridad y se crea que hay malas condiciones laborales, la misma genera impactos negativos en el conjunto de miembros de la comunidad educativa. Generalmente esta falta de difusión se relaciona a la mala construcción de la relación socialmente responsable que debe existir entre directivos y trabajadores, cuando los servidores se sienten complacidos es porque se siente útiles y ello es reconocido, si sucede lo contrario el descontento crece y las relaciones laborales y sociales, se transforman en mero trámite, que disimula la existencia de una cultura organizacional adecuada.

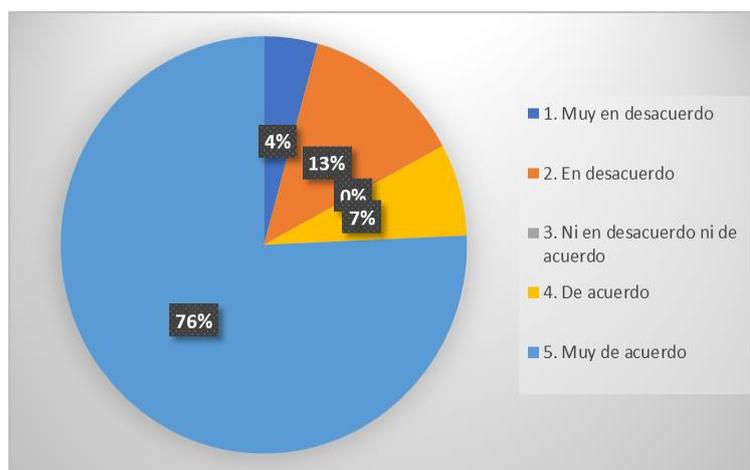
**Pregunta 8: En la Unidad educativa La Salle se contrata personal sin distinción de género (hombres-mujeres)**

**Tabla 4-8:** Se contrata personal sin distinción de género.

Alternativas	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	3	4
En desacuerdo	9	13
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	0	0
De acuerdo	5	7
Muy de acuerdo	53	76
TOTAL	70	100

**Fuente:** Unidad educativa “La Salle”, 2023.

**Realizado por:** Cisneros, Karen, 2023.



**Ilustración 4-8:** Se contrata personal sin distinción de género.

**Realizado por:** Cisneros, Karen, 2023

**Análisis:** De acuerdo con la encuesta realizada un 76% de los trabajadores consideran que la contratación en la institución se ha realizado de una forma justa sin discriminación de género sea hombre o mujer, un 7% también considera que las contrataciones se realizan sin distinción de género, mientras que el 13% de los trabajadores de la institución no creen que las contrataciones se realicen sin distinción entre hombre o mujeres y un 4% que igual cree que al momento de contratar si existe distinción de género.

**Interpretación:** La contratación cuidando la equidad de género genera en las empresas políticas de calidad que permuten igualdad de condiciones a hombres y mujeres en la institución educativa se puede observar que el proceso de contratación en su procedimiento no mantiene ningún artículo énfasis a un género respectivo para ser acreedor a un puesto en la institución.

Como se pudo notar se mantiene el margen de un grupo de personas que se encuentran en desacuerdo con la institución y consideran que la contratación no es justa.

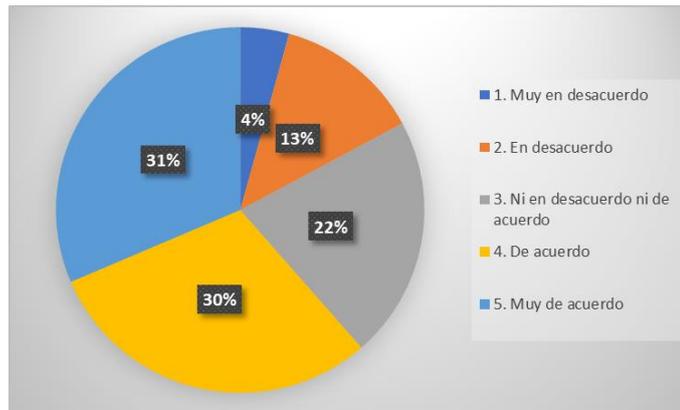
**Pregunta 9: Para la comunidad Lasallista y Equipo Líder, antes del cumplimiento de las metas económicas esta la integridad del trabajador**

**Tabla 4-9:** La integridad esta antes que las metas económicas de la institución.

Alternativas	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	3	4
En desacuerdo	9	13
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	15	22
De acuerdo	21	30
Muy de acuerdo	22	31
TOTAL	70	100

**Fuente:** Unidad educativa “La Salle” 2023.

**Realizado por:** Cisneros, Karen, 2023



**Ilustración 4-9:** La integridad esta antes que las metas económicas de la institución.

**Realizado por:** Cisneros, Karen, 2023

**Análisis:** En los resultados obtenidos a través de la encuesta un 31% de los encuestados consideran que, si es importante el desarrollo de un trabajo adecuado sin basarse mucho en la meta económica, al igual que un 30% considera que a la comunidad le importa más del desarrollo personal que las metas económicas, mientras que un 22% no está seguro o no tiene conocimiento de que es lo más importante para la comunidad, un 4% de los trabajadores consideran que para la comunidad lasallista es más importante las metas económicas y un 13% también considera que para la institución es más importante lo económico.

**Interpretación:** Es importante para la institución que todas las personas que forman parte de ella conozcan los presupuestos que se realizan para el mantenimiento de la misma, así el trabajador podrá entender que al ser una institución sin fines de lucro debe cumplir los salarios de sus trabajadores y sin perjudicar a los mismos deben llegar a sus metas económicas.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados por la institución existe un porcentaje de trabajadores que no comprende la realidad de una empresa que subsiste de una pensión que puede ser pagada o no a tiempo.

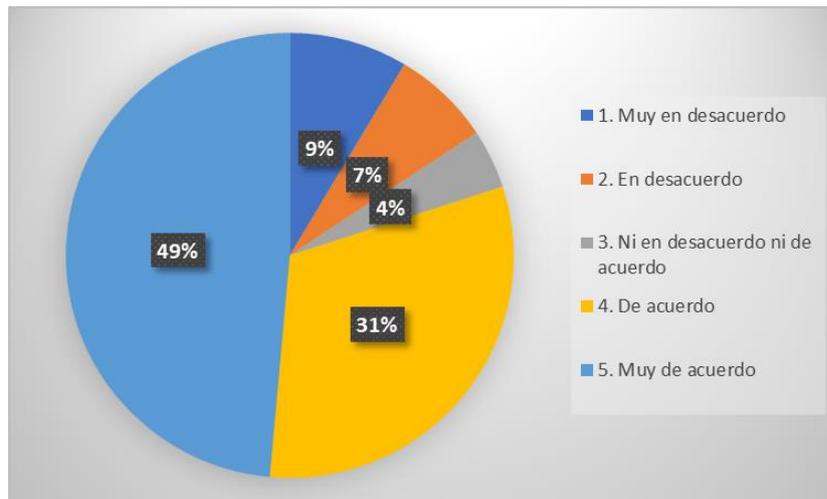
**Pregunta 10: Me satisface la calidad de los servicios básicos (agua potable, sanitarios, sala de profesores, bar...)**

**Tabla 4-10:** La calidad de los servicios básicos.

Alternativas	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	6	9
En desacuerdo	5	7
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	3	4
De acuerdo	22	31
Muy de acuerdo	34	49
TOTAL	70	100

**Fuente:** Unidad educativa "La Salle" 2023.

**Realizado por:** Cisneros, Karen, 2023



**Ilustración 4-10:** La calidad de los servicios básicos.

**Realizado por:** Cisneros, Karen, 2023

**Análisis:** Se puede decir en base a los resultados presentados en la tabla 11 que un 49% consideran que los servicios básicos en las instalaciones de la unidad educativa están muy adecuados para el uso de los trabajadores, los mismo que piensan un 31% de los trabajadores, mientras que un 9% consideran que no son adecuados para el uso de los trabajadores, un 7% también tiene una respuesta negativa sobre los servicios básicos de la institución y el 4% no está seguro de si los servicios básicos brindados por la institución son adecuados para sus trabajadores.

**Interpretación:** La Unidad Educativa La Salle al ser una institución que trabaja por el bien de sus estudiantes cuenta con servicios básicos adecuados para todo su personal y sus clientes con la finalidad de que se garantice el servicio educativo con base a la Normativa de Salud y Registro del ARSA.

No obstante, no todos los trabajadores se sienten conformes con las instalaciones y los servicios básicos que presta la institución, esto debe ser tomado en cuenta por las autoridades para que haya un ambiente adecuado para todos los que pertenecen a dicha institución.

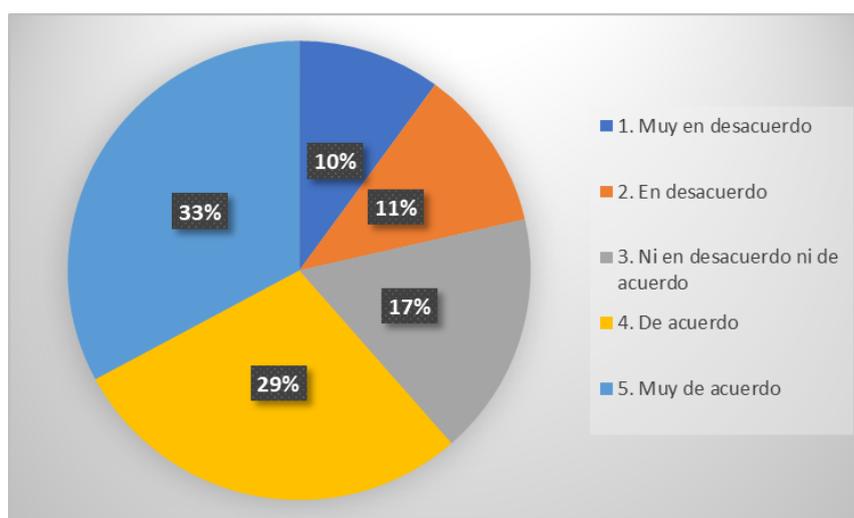
### Pregunta 11: Al Rector le interesa mucho lo que pensamos

**Tabla 4-11:** A la autoridad le interesa lo que piensa su personal.

Alternativas	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	7	10
En desacuerdo	8	11
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	12	17
De acuerdo	20	29
Muy de acuerdo	23	33
TOTAL	70	100

Fuente: Unidad educativa "La Salle" 2023.

Realizado por: Cisneros, Karen, 2023.



**Ilustración 4-11:** A la autoridad le interesa lo que piensa su personal.

Realizado por: Cisneros, Karen, 2023

**Análisis:** Con base a los datos se determinó que un 33% de los encuestados si son tomados en cuenta y escuchados por su autoridad competente, un 29% también consideran que son tomados en cuenta, pero no frecuentemente, mientras que un 10% de los trabajadores no se sienten escuchados o tomados en cuenta por las autoridades de la institución educativa, al igual que un 11% que tampoco son tomados muy en cuenta y un 17% no están seguros de si las autoridades toman o no en cuenta lo que sienten.

**Interpretación:** Es importante que las autoridades de la Unidad Educativa tomen en cuenta las opiniones de los docentes, administrativos y personal de apoyo para que se dé una comunicación horizontal entre todos los que pertenecen a la institución.

En la gráfica se muestra que son pocos los que consideran no ser tomados en cuenta, en este caso las autoridades, para un liderazgo positivo deberían prestar la atención necesaria a los trabajadores que se consideran que su voz no es escuchada.

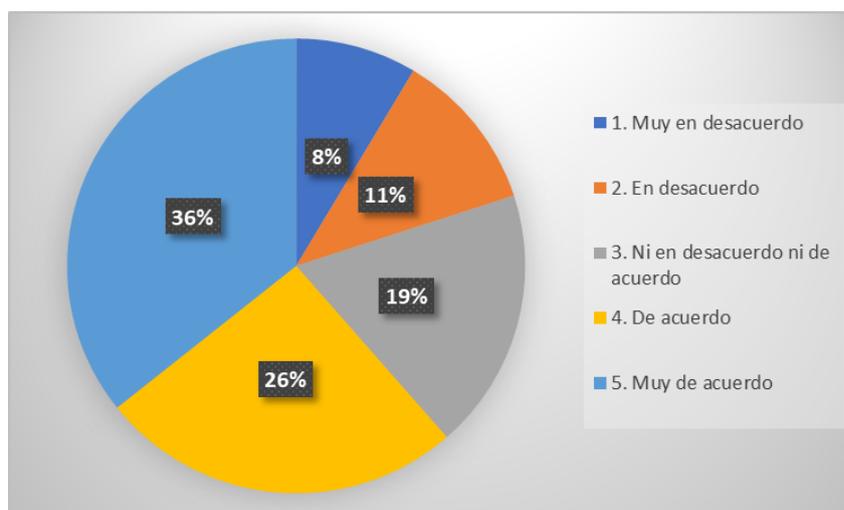
## Pregunta 12: Hay reconocimiento a mi grupo de trabajo al superar las metas esperadas

**Tabla 4-12:** Los grupos de trabajo son reconocidos al superar las metas.

Alternativas	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	6	9
En desacuerdo	8	11
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	13	19
De acuerdo	18	26
Muy de acuerdo	25	36
TOTAL	70	100

Fuente: Unidad educativa “La Salle”, 2023.

Realizado por: Cisneros, Karen, 2023



**Ilustración 4-12:** Los grupos de trabajo son reconocidos al superar las metas.

Realizado por: Cisneros, Karen, 2023

**Análisis:** Se puede determinar que un 36% de los trabajadores consideran que su equipo de trabajo es muy reconocido por parte de las autoridades al cumplir los objetivos o sobrepasarlos, un 26% también consideran que son parcialmente reconocidos, mientras que un 8% de los trabajadores cree que su equipo de trabajo no es reconocido al momento de cumplir una meta o sobrepasarla, al igual que un 11% que también consideran que no son reconocidos adecuadamente por sus logros y un 19% no está ni en desacuerdo ni de acuerdo.

**Interpretación:** El trabajo en equipo al cumplir o sobrepasar las metas establecidas permiten a la institución educativa evaluar su visión y ajustar la misma según las variaciones que se hayan ejecutado durante un periodo escolar, realizando así un plan que permita fortalecer lo alcanzado.

El no tomar en cuenta el cumplimiento de las metas en equipo en las empresas crea en ellos decaimiento en el desenvolviendo de sus actividades llevando a la institución a establecer planes de mejora como reto al no lograr lo establecido en la visión.

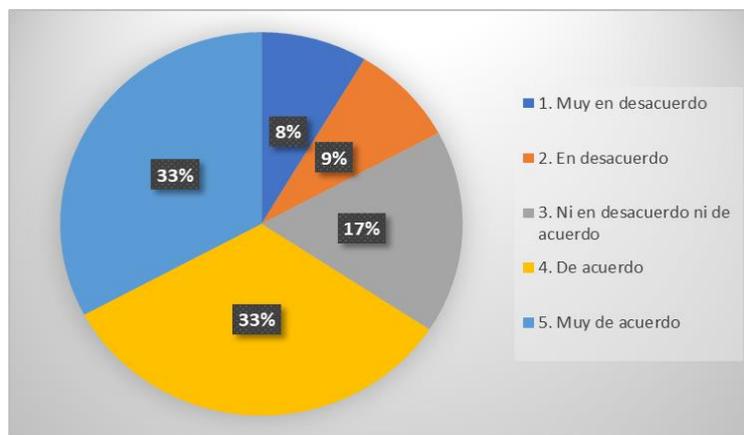
**Pregunta 13: En la Unidad Educativa La Salle hay un ambiente abierto a la creatividad de los docentes y empleados**

**Tabla 4-13:** Ambiente abierto a la creatividad para los trabajadores.

Alternativas	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	6	8
En desacuerdo	6	9
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	12	17
De acuerdo	23	33
Muy de acuerdo	23	33
TOTAL	70	100

**Fuente:** Unidad educativa “La Salle”, 2023.

**Realizado por:** Cisneros, Karen, 2023



**Ilustración 4-13:** Ambiente abierto a la creatividad para los trabajadores.

**Realizado por:** Cisneros, Karen, 2023

**Análisis:** De acuerdo con los resultados de la encuesta un 33% de los encuestados consideran que la institución educativa si cuenta con un ambiente libre y creativo en sus áreas de trabajo para el desarrollo de sus actividades diarias, al igual que el otro 33% de los trabajadores, mientras que un 8% de los encuestados no consideran que su ambiente laboral le permita ser creativo, un 9% también consideran que su área de trabajo es abierto a la creatividad y el 17% de los trabajadores de la institución no están seguros si existe o no un ambiente libre y creativo dentro de su accionar.

**Interpretación:** Es importante que en la Unidad Educativa La Salle de la ciudad de Riobamba exista un ambiente creativo para docentes, administrativos y personal de apoyo en sus áreas de trabajo, para que en base a ello mejoren su rendimiento y tengan ideas innovadoras para sus labores en el colegio.

La creatividad con planificación permite a sus trabajadores dar cumplimiento a lo que Fabell enuncia en el “procesos de la meta cognición”, los estudiantes sin creatividad ingresan en un proceso de educación tradicional que mide los conocimientos sobre el argumento y la creatividad. Si la institución no toma en cuenta el trabajo creativo está desarrollando un ambiente donde no prima el desenvolvimiento de sus empleados y mantiene una autoridad coercitiva.

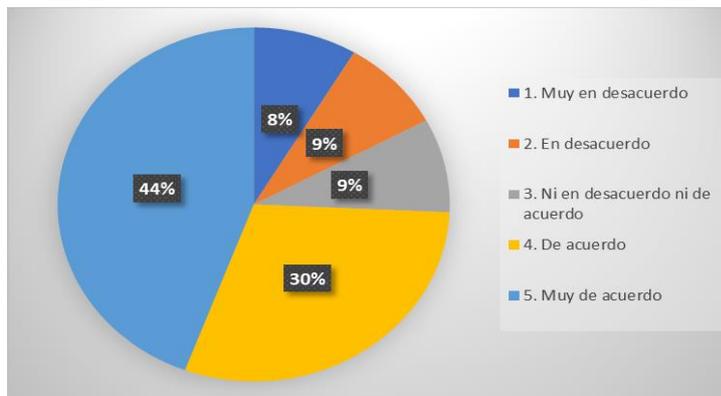
**Pregunta 14: La Unidad Educativa es honesta al cumplir con los acuerdos contractuales generados con el personal docente, administrativo y de apoyo**

**Tabla 4-14:** La institución cumple con los acuerdos contractuales.

Alternativas	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	6	8
En desacuerdo	6	9
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	6	9
De acuerdo	21	30
Muy de acuerdo	31	44
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

Fuente: Unidad educativa “La Salle”

Realizado por: Cisneros, Karen, 2023



**Ilustración 4-14:** La institución cumple con los acuerdos contractuales.

Realizado por: Cisneros, Karen, 2023

**Análisis:** En base a los resultados de la encuesta un 44% de los encuestados aseguran que los contratos dentro de la institución se dan de forma muy honesta, un 30% también consideran que los contratos si se cumple, mientras que un 9% nos indican que no están seguros de si se dan los acuerdos de forma honesta, un 8% de los trabajadores de la institución no consideran que los acuerdos se cumplan de una forma honesta y un 9% tampoco cree que los contratos o acuerdos se cumplan adecuada mente.

**Interpretación:** El cumplimiento de los acuerdos contractuales con el personal de la institución es importante ya que la honestidad y la transparencia son unos de los valores que pertenecen al colegio, la institución educativa no puede cambiar los contratos realizados con su personal tomando en cuenta la legislación laboral de nuestro país y la información que al instituto de seguridad social hace llegar, la mismas que son confrontadas para evitar deshonestidad en los contratos.

Los acuerdos contractuales deben cumplirse de parte y parte, de acuerdo con lo analizado anteriormente hay un grupo de trabajadores que en su actuar no cumplen con sus responsabilidades y asumen su descontento hacia su empleador.

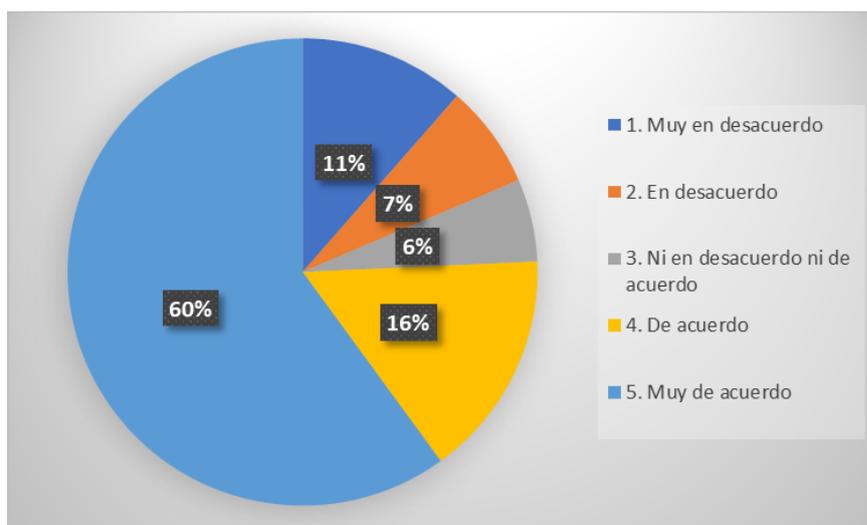
### Pregunta 15: La Unidad Educativa La Salle contrata personal con capacidades diferentes

**Tabla 4-15:** La institución contrata personal con capacidades diferentes.

Alternativas	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	8	11
En desacuerdo	5	7
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	4	6
De acuerdo	11	16
Muy de acuerdo	42	60
TOTAL	70	100

Fuente: Unidad educativa “La Salle” 2023.

Realizado por: Cisneros, Karen, 2023.



**Ilustración 4-15:** La institución contrata personal con capacidades diferentes.

Realizado por: Cisneros, Karen, 2023

**Análisis:** De acuerdo con los resultados obtenidos un 60% de los encuestados consideran que la institución educativa si contrata personal con capacidades diferentes, al igual que el 16% consideran que si se contrata personal con capacidades diferentes pero no constantemente, mientras que un 11% consideran que no se realizan ese tipo de contrataciones en la institución, un 7% tampoco cree que la institución contrate personal con capacidades diferentes y un 6% no está seguro de si se realizan o no las contrataciones a personal con capacidades diferentes.

**Interpretación:** Para las empresas es muy importante el dar las mismas oportunidades a todas las personas sin importar el género o sus capacidades diferentes, la Unidad Educativa La Salle de la ciudad de Riobamba no es una excepción ya que al momento de realizar las contrataciones lo hacen en cumplimiento a la normativa legal.

En base a lo expuesto se siguen manteniendo un bajo porcentaje de trabajadores que no están de acuerdo en este caso con la contratación a personal con capacidades diferentes, la institución debe tomar en cuenta su entorno y como se ven frente a los trabajadores de la institución.

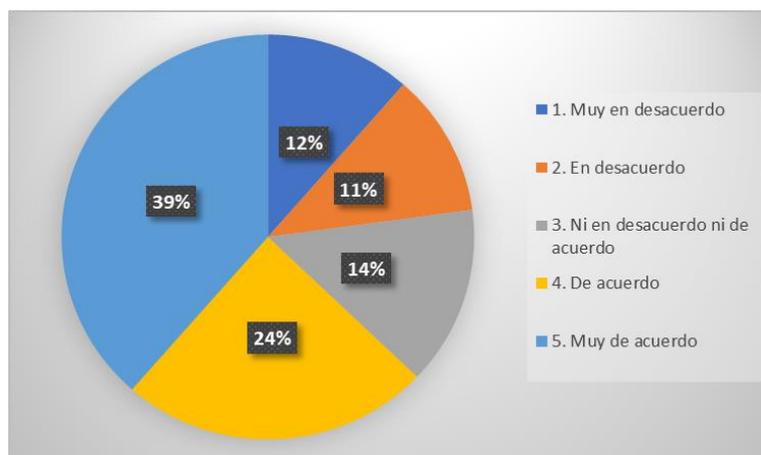
**Pregunta 16: Se reconoce al personal docente, administrativo y de apoyo cuando los resultados superan las metas**

**Tabla 4-16:** El personal es reconocido cuando sus resultados superan las metas.

Alternativas	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	8	12
En desacuerdo	8	11
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	10	14
De acuerdo	17	24
Muy de acuerdo	27	39
TOTAL	70	100

Fuente: Unidad educativa “La Salle” 2023.

Realizado por: Cisneros, Karen, 2023



**Ilustración 4-16:** El personal es reconocido cuando sus resultados superan las metas.

Realizado por: Cisneros, Karen, 2023

**Análisis:** De acuerdo a la encuesta realizada un 39% de los trabajadores consideran que si son reconocidos cuando sus resultados sobrepasan las metas establecidas, un 24% también consideran que si son reconocidos pero no continuamente, mientras que un 14% no está seguro de si es reconocido o no su trabajo cuando sobrepasa el cumplimiento de las metas, un 12% de los trabajadores encuestados consideran que no son reconocidos al momento de superar las metas que se plantea la institución y un 11% también considera que no son reconocidos por superar las metas.

**Interpretación:** Es importante para la Unidad Educativa La Salle que sus metas sean superadas para el cumplimiento de su permiso de funcionamiento donde se evalúan todos los procesos realizados para su cumplimiento. Es por eso que las autoridades están en el deber de reconocer a sus docentes, administrativos y personal de apoyo que cumplan las metas o que las sobrepasen como motivación a la superación y presentación de la calidad dentro de la educación.

El no dar el reconocimiento adecuado al cumplimiento de las metas puede bajar la autoestima de las y los trabajadores de la institución creando indiferencia a los logros que se deben cumplir.

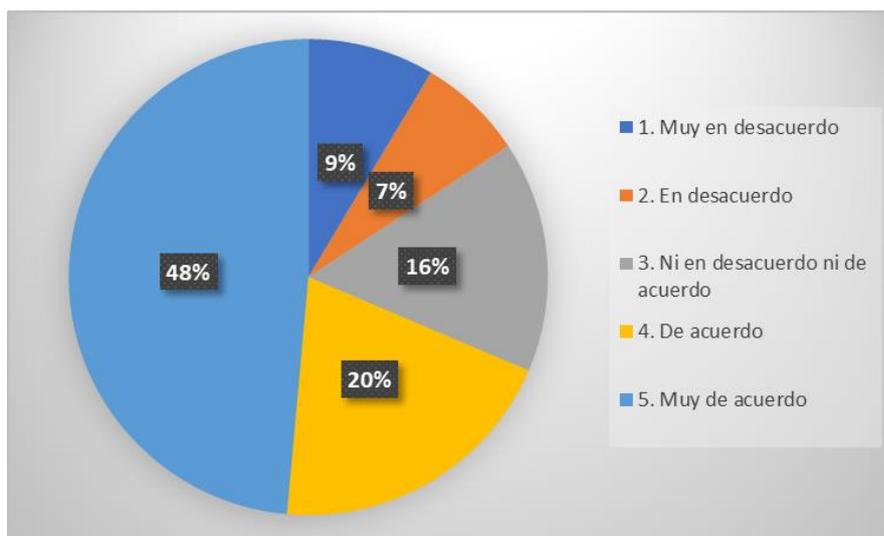
### Pregunta 17: Hay un ambiente de compromiso en mi grupo de trabajo

**Tabla 4-17:** En los grupos de trabajo hay un ambiente de compromiso.

Alternativas	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	6	9
En desacuerdo	5	7
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	11	16
De acuerdo	14	20
Muy de acuerdo	34	48
TOTAL	70	100

Fuente: Unidad educativa "La Salle" 2023.

Realizado por: Cisneros, Karen, 2023



**Ilustración 4-17:** En los grupos de trabajo hay un ambiente de compromiso.

Realizado por: Cisneros, Karen, 2023

**Análisis:** Con base a los resultados se puede determinar que un 48% de los encuestados aseguran que sus grupos de trabajo si tiene un ambiente de compromiso al realizar las actividades diarias, un 20% también tiene un buen ambiente con su grupo de trabajo, mientras que un 16% no está seguro de si su grupo de trabajo tienen un adecuado ambiente de compromiso, un 9% de los trabajadores de la institución no consideran que sus grupos de trabajo tengan un ambiente de compromiso y de igual forma un 7% tienen una respuesta negativa en cuanto a su grupo de trabajo.

**Interpretación:** Para las autoridades, docentes, administrativos y personal de apoyo de la institución es importante mantener el espíritu de cuerpo dentro de un ambiente de motivación y compromiso con la fuente de trabajo que genera sus ingresos para el desenvolvimiento de su familia.

Se mantiene constante los dos porcentajes en referencia a lo negativo y el no estar seguro, en base a esto la institución debe tener en cuenta como trabaja cada equipo y apoyar el ambiente de armonía entre sus trabajadores para generar confianza a sus clientes.

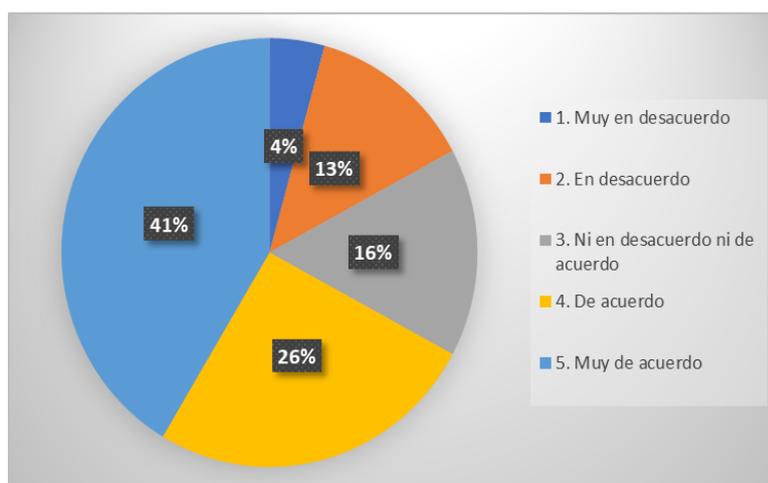
### Pregunta 18: Puedo influir en las decisiones que se toman en mi área

**Tabla 4-18:** El personal puede influir en la toma de decisiones de su área.

Alternativas	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	3	4
En desacuerdo	9	13
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	11	16
De acuerdo	18	26
Muy de acuerdo	29	41
TOTAL	70	100

Fuente: Unidad educativa “La Salle” 2023.

Realizado por: Cisneros, Karen, 2023.



**Ilustración 4-18:** El personal puede influir en la toma de decisiones de su área.

Realizado por: Cisneros, Karen, 2023

**Análisis:** De acuerdo con la ilustración 21 un 41% de los encuestados nos afirman que si participan y si se los toma en cuenta al momento de decidir en el área que trabajan dentro de la institución educativa, un 26% también consideran que son tomados en cuenta, mientras que un 4% de los trabajadores no consideran que puedan influir en las decisiones que se toman en su área, al igual que el 13% de los encuestados que tampoco son tomados en cuenta y un 16% no están seguros de si se los toman en cuenta o no para la toma de decisiones.

**Interpretación:** Para La Unidad Educativa La Salle es importante la participación de los docentes, administrativos y personal de apoyo en la toma de decisiones estos resultados afirman la confiabilidad de las respuestas recibidas.

En los equipos de trabajo debe de haber equidad en la participación para la toma de decisiones importantes, la junta académica, el equipo líder y el consejo ejecutivo son los organismos que recogen las opiniones y las transforman en decisiones en bien de la organización. Al grupo minoritario que se siente excluido se le debe tomar en cuenta dentro de estos organismos para que pasen a fortalecer a su grupo.

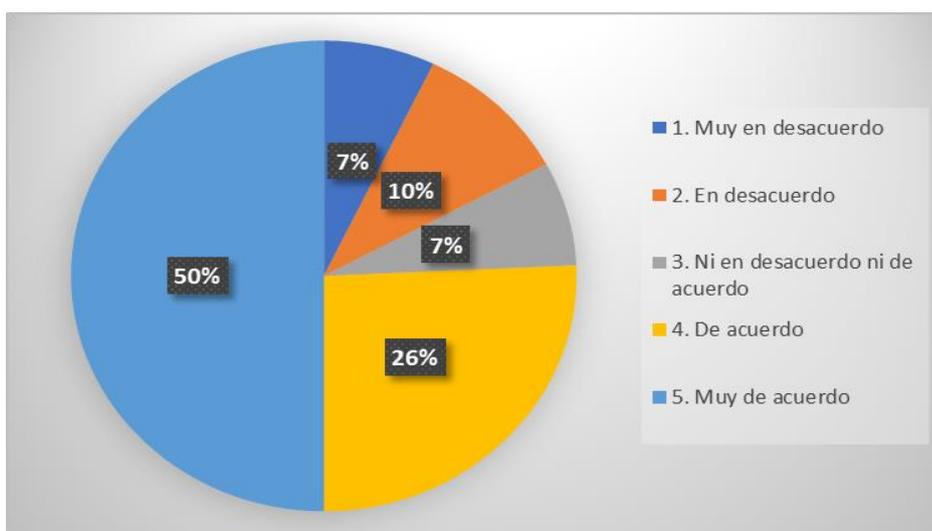
### Pregunta 19: Puedo hacer mi trabajo de manera segura y cómoda

**Tabla 4-19:** Se realiza el trabajo de manera segura y cómoda en la institución.

Alternativas	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	5	7
En desacuerdo	7	10
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	5	7
De acuerdo	18	26
Muy de acuerdo	35	50
TOTAL	70	100

Fuente: Unidad educativa “La Salle” 2023.

Realizado por: Cisneros, Karen, 2023



**Ilustración 4-19:** Se realizar el trabajo de manera segura y cómoda en la institución.

Realizado por: Cisneros, Karen, 2023

**Análisis:** En base a los resultados tenemos que el 50% de los encuestados consideran que el área en donde realizan sus trabajos es segura y dan confort a sus labores, un 26% se siente igual, mientras que un 7% de los trabajadores consideran que en su área de trabajo no se puede realizar sus tareas de forma segura y cómoda, un 10% también consideran que su área de trabajo no es cómoda ni segura y un 7% de los trabajadores no están seguros de si realizan su trabajo de forma segura y cómoda.

**Interpretación:** La seguridad y comodidad en el área de trabajo son factores para generar efectividad y eficiencia en las actividades que desarrollan. Las autoridades, docentes, administrativos y personal de apoyo deben aprender a gestionar sus emociones como parte de la salud laboral ya que son 8 horas que se mantienen dentro de la institución.

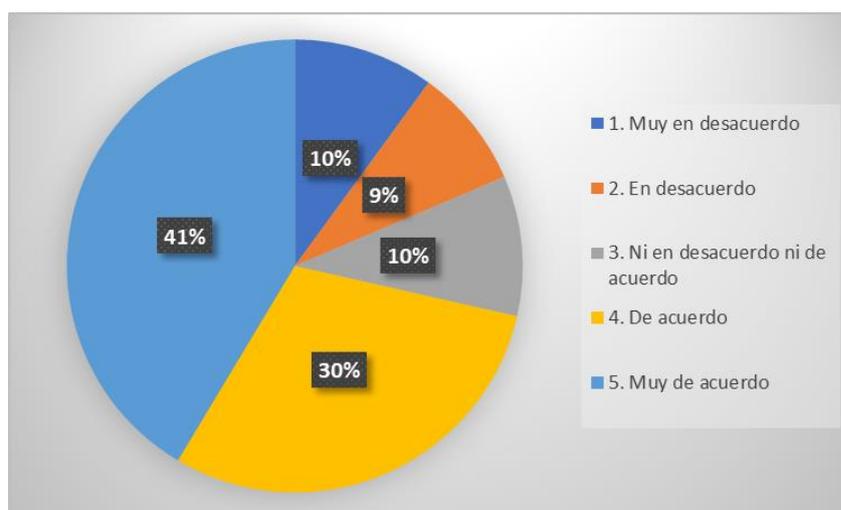
Si para alguno de los trabajadores su área de trabajo no es segura ni cómoda la institución debe evaluar psicológicamente el desfase que está teniendo el empleado en todos sus contextos.

## Pregunta 20: Puedo expresar libremente mis puntos de vista a compañeros y autoridades

**Tabla 4-20:** Expresan libremente sus puntos de vista frente a sus compañeros y autoridades.

Alternativas	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	7	10
En desacuerdo	6	9
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	7	10
De acuerdo	21	30
Muy de acuerdo	29	41
TOTAL	70	100

**Fuente:** Unidad educativa “La Salle”  
**Realizado por:** Cisneros, Karen, 2023



**Ilustración 4-20:** Expresan libremente sus puntos de vista frente a sus compañeros y autoridades.

**Realizado por:** Cisneros, Karen, 2023

**Análisis:** Con base a los resultados que se muestran en la tabla 21 nos dice que un 41% de los encuestados consideran que, si pueden hablar y dar sus puntos de vista libremente frente a sus compañeros y autoridades, al igual que un 30% de los encuestados que dicen que también pueden expresarse libremente, mientras que un 10% no consideran que puedan expresar sus puntos de vista libremente frente a compañeros y autoridades de la institución educativa, un 9% también considera que no pueden expresarse libremente y un 10% no está seguro.

**Interpretación:** Para el crecimiento laboral el personal de la Unidad Educativa La Salle debe considerar dar sus puntos de vista positivos en busca del mejoramiento de su ambiente laboral.

A pesar de que las autoridades de la institución dejen que sus trabajadores den su libre opinión para crecimiento de la organización se debe tomar en cuenta que el reglamento laboral limita aquella información que se puede convertir en agravio y pueda afectar el ambiente laboral.

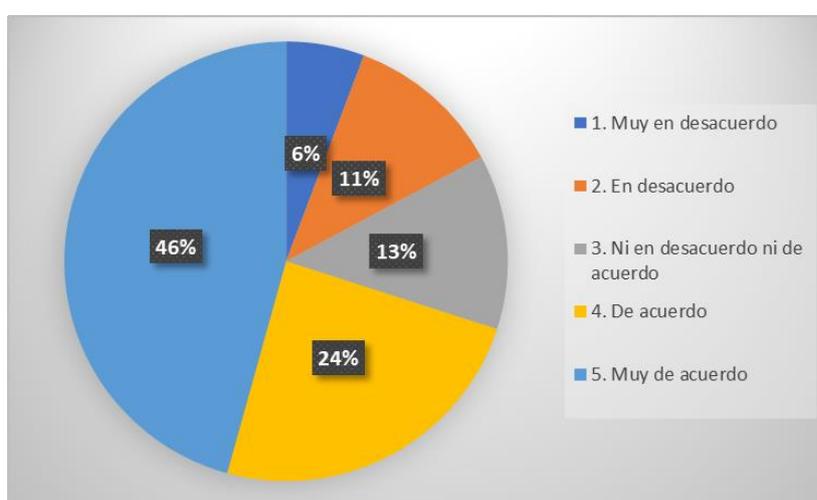
## Pregunta 21: Mi grupo de trabajo propone soluciones a problemas y las lleva a cabo

**Tabla 4-21:** Los grupos de trabajo proponen soluciones a problemas y las lleva a cabo.

Alternativas	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	4	6
En desacuerdo	8	11
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	9	13
De acuerdo	17	24
Muy de acuerdo	32	46
TOTAL	70	100

Fuente: Unidad educativa "La Salle" 2023.

Realizado por: Cisneros, Karen, 2023



**Ilustración 4-21:** Los grupos de trabajo proponen soluciones a problemas y las lleva a cabo.

Realizado por: Cisneros, Karen, 2023

**Análisis:** Un 46% de los encuestados están seguros de que a su grupo de trabajo le brindan la oportunidad de presentar soluciones adecuadas a problemas y se las pone en práctica, mientras que el 24% también aseguran que se les da esas oportunidades pero no constantemente, un 13% de los encuestados no está seguro de si su grupo de trabajo puede o no generar soluciones a problemas y ponerlas en práctica, el 6% de los encuestados consideran que a su grupo de trabajo no le permiten proponer soluciones a problemas ni ponerlas en práctica al igual que el 11% de los encuestados.

**Interpretación** Para la institución es importante que sus autoridades, docentes, administrativos y personal de apoyo sean proactivos permitiéndole al colegio generar condiciones de control a tiempo.

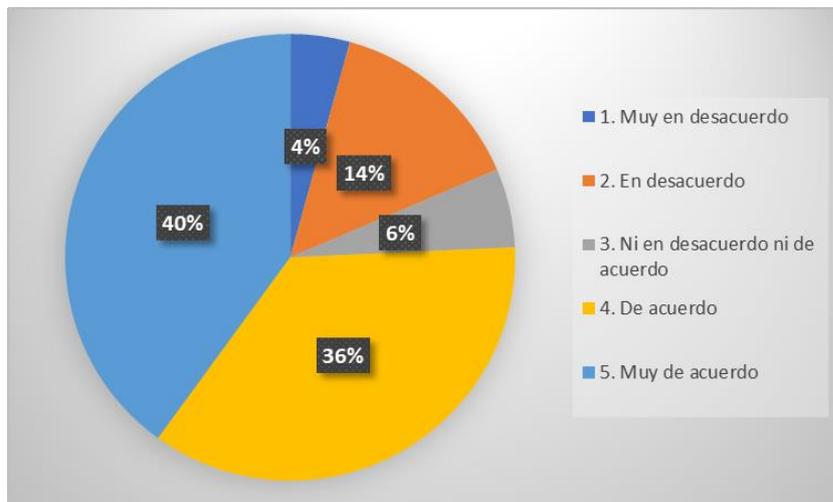
**Pregunta 22: La Unidad Educativa La Salle promueve la cooperación entre el personal y aprecia los aportes de mejora**

**Tabla 4-22:** La institución promueve la cooperación y aprecia los aportes de mejora.

Alternativas	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	3	4
En desacuerdo	10	14
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	4	6
De acuerdo	25	36
Muy de acuerdo	28	40
TOTAL	70	100

Fuente: Unidad educativa “La Salle” 2023.

Realizado por: Cisneros, Karen, 2023.



**Ilustración 4-22:** La institución promueve la cooperación y aprecia los aportes de mejora.

Realizado por: Cisneros, Karen, 2023

**Análisis:** En base a lo presentado en la ilustración se puede decir que un 40% de los encuestados consideran que la institución educativa si promueve mucho la cooperación y los aportes de mejora, un 36% también dicen que el colegio promueve la cooperación y mejora, mientras que un 6% consideran que no están seguros si se promueve la cooperación, un 4% de los trabajadores no consideran que la institución promueve la cooperación entre el personal y no se aprecian los aportes de mejora, de igual manera un 14% piensan lo mismo.

**Interpretación:** La Unidad Educativa La Salle al ser considerada una empresa debe velar por la eficiencia, efectividad y eficacia de su personal sean apoyo para su crecimiento dando respuesta al valor de la cooperación y el servicio que se debe brindar a sus clientes.

El personal insatisfecho ante los niveles de exigencia de la organización puede no encontrar respuesta ante la misión y visión que se deben alcanzar para la continuidad del servicio educativo.

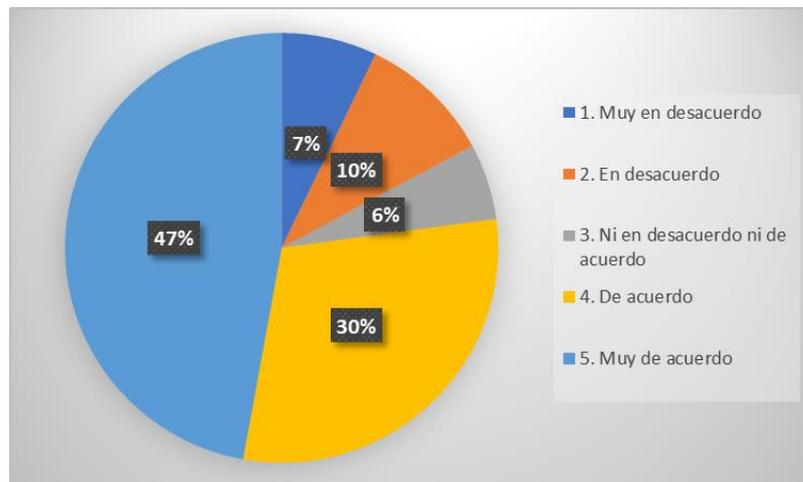
**Pregunta 23: La identidad Institucional (Misión, Visión, Objetivos, Metas, Idearios) de la Unidad Educativa La Salle son socializados continuamente**

**Tabla 4-23:** Se socializa la identidad institucional.

Alternativas	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	5	7
En desacuerdo	7	10
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	4	6
De acuerdo	21	30
Muy de acuerdo	33	47
TOTAL	70	100

Fuente: Unidad educativa “La Salle. 2023.

Realizado por: Cisneros, Karen, 2023



**Ilustración 4-23:** Se socializa la identidad institucional.

Realizado por: Cisneros, Karen, 2023

**Análisis:** Con base a los resultados de la encuesta un 47% de los encuestados aseguran que la identidad institucional si son socializadas continuamente en la institución, un 30% también están de acuerdo con que si se socializa la identidad institucional, mientras que un 6% de los encuestados no están seguros si es que la identidad institucional se socializa continuamente o no, un 7% está seguro de que no se socializa la identidad institucional frecuentemente y un 10% también está de acuerdo con que no se socializa la identidad institucional.

**Interpretación:** A la Unidad educativa La Salle le interesa que tanto sus autoridades, como docentes, administrativos y personal de apoyo conozcan bien la identidad institucional (Misión, Visión, Objetivos, Metas, Idearios) por que mantienen la relación contractual con la fundación EFQM en busca de la calidad obteniendo ya dos estrellas y requisitos de la misma es conocer el timón de la institución es que su identidad.

Los procesos de socialización de la identidad institucional pueden ser los no adecuados ante la diversidad de las personas y su aprendizaje.

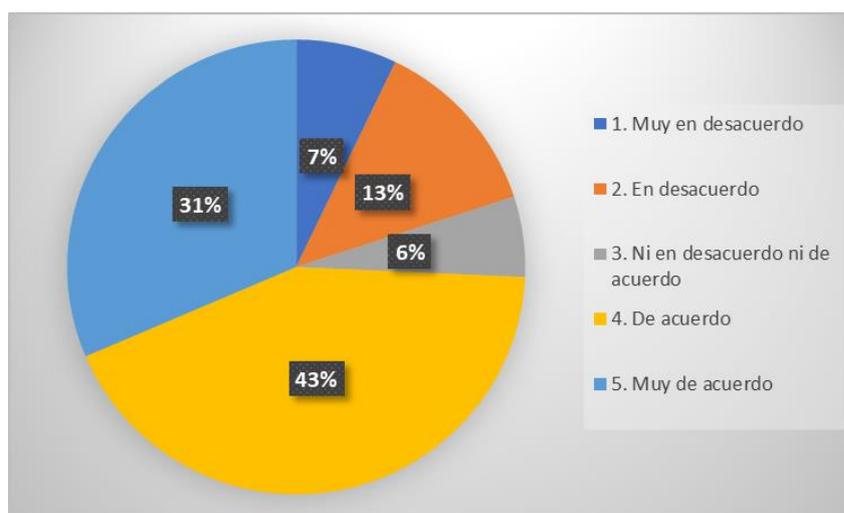
**Pregunta 24: El equipo líder comunica oportunamente las necesidades a las personas indicadas de la Unidad Educativa**

**Tabla 4-24:** El equipo líder comunica oportunamente las necesidades de su personal.

Alternativas	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	5	7
En desacuerdo	9	13
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	4	6
De acuerdo	30	43
Muy de acuerdo	22	31
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Unidad educativa “La Salle”, 2023.

**Realizado por:** Cisneros, Karen, 2023.



**Ilustración 4-24:** El equipo líder comunica oportunamente las necesidades de su personal.

**Realizado por:** Cisneros, Karen, 2023

**Análisis:** Analizando los resultados se puede decir que un 31% de los encuestados aseguran que el equipo líder si comunica oportunamente las necesidades al personal adecuado de la institución educativa, un 43% también consideran que el equipo líder comunica adecuadamente sus necesidades pero no siempre, mientras que un 7% considera que el equipo líder no comunica oportunamente las necesidades a las personas, al igual que el 13% que también considera que el equipo lidere no comunica en el momento adecuado sus necesidades y el 6% de los encuestados no está seguro de si el grupo líder comunica oportunamente o no las necesidades.

**Interpretación:** Es importante que el equipo líder mantenga una comunicación eficaz con todo el personal que labora en la organización, fortaleciendo asertivamente y de forma flexible los contextos comunicativos y el accionar de quienes están bajo su cargo.

Una comunicación confusa puede llevar a los trabajadores a efectuar su labor de forma incorrecta haciendo se doble el trabajo para corregir las mismas.

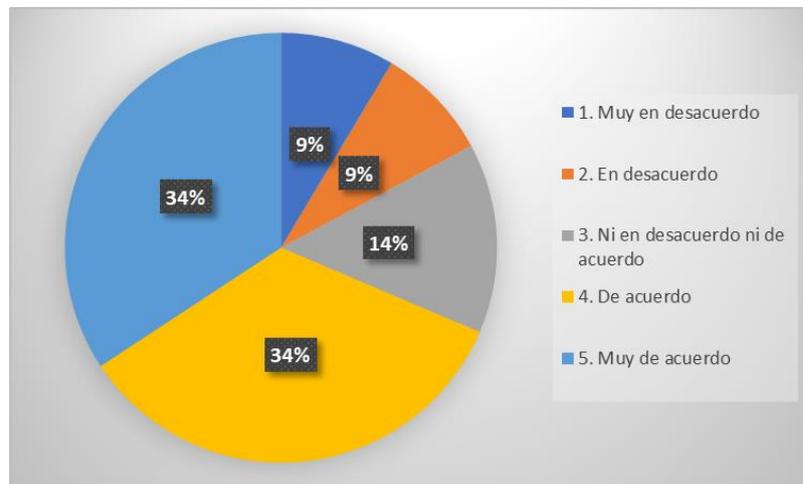
**Pregunta 25: Puedo comunicar mis necesidades a las personas indicadas para que puedan atenderlas**

**Tabla 4-25:** El personal comunica sus necesidades a las personas indicadas.

Alternativas	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	6	9
En desacuerdo	6	9
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	10	14
De acuerdo	24	34
Muy de acuerdo	24	34
TOTAL	70	100

Fuente: Unidad educativa "La Salle" 2023.

Realizado por: Cisneros, Karen, 2023.



**Ilustración 4-25:** El personal comunica sus necesidades a las personas indicadas.

Realizado por: Cisneros, Karen, 2023

**Análisis:** En base a los resultados obtenidos se puede decir que un 34% de los encuestados consideran que, si existe el personal adecuado al cual pueden comunicar sus necesidades y resolverlas, al igual que otro 34% que también tiene una respuesta positiva, mientras que un 14% no está seguro de si se comunican o no con la persona adecuada para que los ayuden a resolver sus necesidades, un 9% de los encuestados consideran que no conocen con quien comunicarse para que les ayude a atender sus necesidades y otro 9% tampoco saben sobre con quien comunicarse para que les ayuden con sus necesidades.

**Interpretación:** Es importante que las autoridades, docentes, administrativos y personal de apoyo de la Unidad Educativa La Salle de la ciudad de Riobamba conozcan el organigrama institucional para una comunicación eficaz.

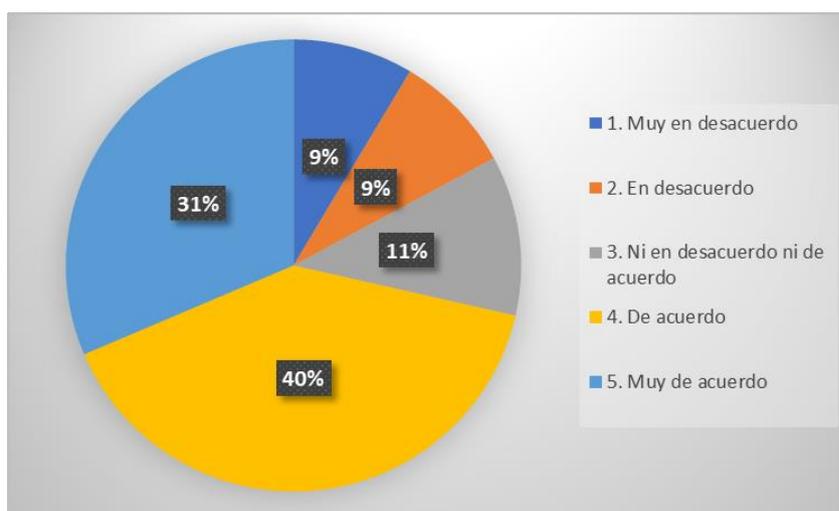
**Pregunta 26: Los procesos y procedimientos de la Unidad Educativa La Salle se adaptan fácilmente a los cambios**

**Tabla 4-26:** La institución se adapta fácilmente a los cambios.

Alternativas	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	6	9
En desacuerdo	6	9
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	8	11
De acuerdo	28	40
Muy de acuerdo	22	31
TOTAL	70	100

Fuente: Unidad educativa “La Salle” 2023.

Realizado por: Cisneros, Karen, 2023



**Ilustración 4-26:** La institución se adapta fácilmente a los cambios.

Realizado por: Cisneros, Karen, 2023

**Análisis:** En base a la encuesta realizada un 31% de los encuestados está de acuerdo con que los procedimientos y procesos que se llevan a cabo dentro de la institución si se adaptan a los diversos cambios, un 40% también están de acuerdo con que los procedimientos que realiza la institución si se adapta a los cambios, mientras que un 11% no está seguros de si los procesos y procedimientos se adapten a los cambios, un 9% de los encuestados no considera que los procesos y procedimientos de la institución se adapten a los cambios y otro 9% también tiene una respuesta negativa.

**Interpretación:** Los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la Unidad Educativa La Salle de la ciudad de Riobamba se adaptan a los diversos cambios debido que son desarrollados por todo el personal de la institución en diferentes grupos, el conocer los mismos da la facilidad para adaptarlos a las necesidades que se presentan en el día a día del accionar educativo.

El desconocimiento de los mismos se puede deber al cambio de personal y al no haber participado en el plan de mejora EFQM “gestionar por procesos”.

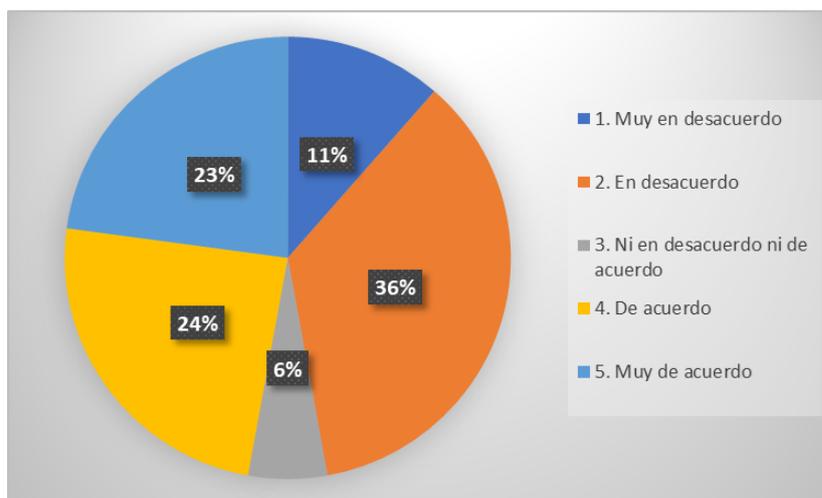
**Pregunta 27: Se estimula el trabajo en equipo y se capacita para ello**

**Tabla 4-27:** La institución estimula el trabajo en equipo y se realizan capacitaciones para ello.

Alternativas	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	8	11
En desacuerdo	25	36
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	4	6
De acuerdo	17	24
Muy de acuerdo	16	23
TOTAL	70	100

**Fuente:** Unidad educativa “La Salle” 2023.

**Realizado por:** Cisneros, Karen, 2023



**Ilustración 4-27:** La institución estimula el trabajo en equipo y se realizan capacitaciones para ello.

**Realizado por:** Cisneros, Karen, 2023

**Análisis:** En base a los resultados un 36% de los encuestados cree que en la institución no se fomenta el trabajo en equipo y no se realizan capacitaciones sobre dicho tema, un 11% también considera que no se fomenta el trabajo en equipo, mientras que un 23% de los encuestados consideran que si se da capacitaciones y se fomenta el trabajo en equipo, al igual que un 24% que también tienen una respuesta positiva y 6% de los encuestados no están seguros de sí en la institución se fomente el trabajo en equipo y se dé capacitaciones para ello.

**Interpretación:** Es importante que en las empresas se estimule el trabajo en equipo y se dé capacitaciones para que se pueda llevar un correcto manejo del personal, la Unidad Educativa La Salle no debe ser la excepción.

El plan de capacitación para el personal docente de la institución debe llevar como actividad estas capacitaciones que permitan al grupo en general visualizar metas y objetivos de la institución.

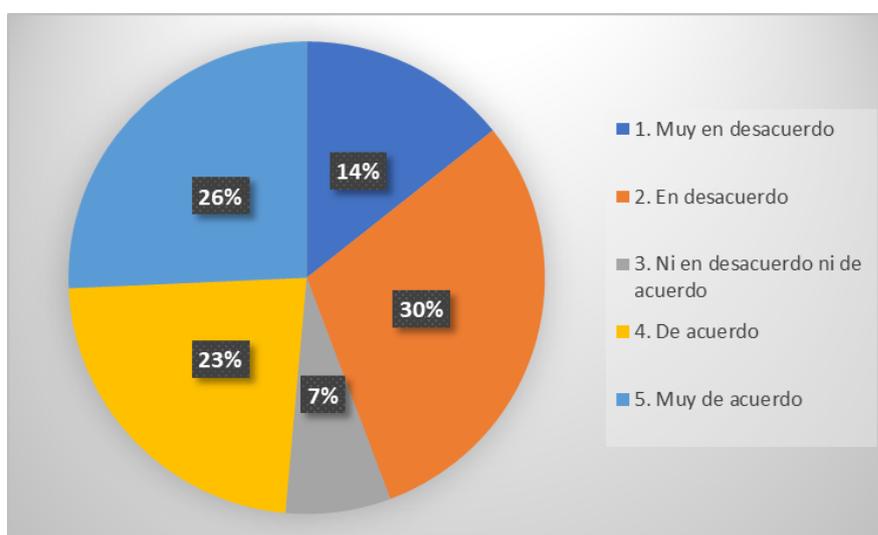
**Pregunta 28: Hay tiempo, recursos y retroalimentación para el aprendizaje-capacitación del personal**

**Tabla 4-28:** La institución tiene tiempo, recursos y retroalimentación para el aprendizaje-capacitación.

Alternativas	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	10	14
En desacuerdo	21	30
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	5	7
De acuerdo	16	23
Muy de acuerdo	18	26
TOTAL	70	100

**Fuente:** Unidad educativa “La Salle” 2023.

**Realizado por:** Cisneros, Karen, 2023.



**Ilustración 4-28:** La institución tiene tiempo, recursos y retroalimentación para el aprendizaje-capacitación.

**Realizado por:** Cisneros, Karen, 2023

**Análisis:** En base a la gráfica se puede decir que un 30% de los encuestados consideran que no realizan la correcta retroalimentación de aprendizaje-capacitación al personal, un 14% también tiene un respuesta negativa en cuanto a la retroalimentación de aprendizaje-capacitación, mientras que un 26% consideran que si existen el tiempo y los recursos para la retroalimentación y las capacitaciones, un 23% también consideran que si se realiza la retroalimentación pero no continuamente y 7% de los encuestados no están seguros de que se realicen la retroalimentación a las capacitaciones y mejore su aprendizaje.

**Interpretación:** En las empresas es importante tener el tiempo, recursos y retroalimentación para el aprendizaje-capacitación para el personal, en este caso el equipo líder institucional deberá generar los espacios necesarios dentro de los cronogramas para la ejecución de estas actividades como plan de mejora al estándar de calidad del personal establecido por el Ministerio de Educación.

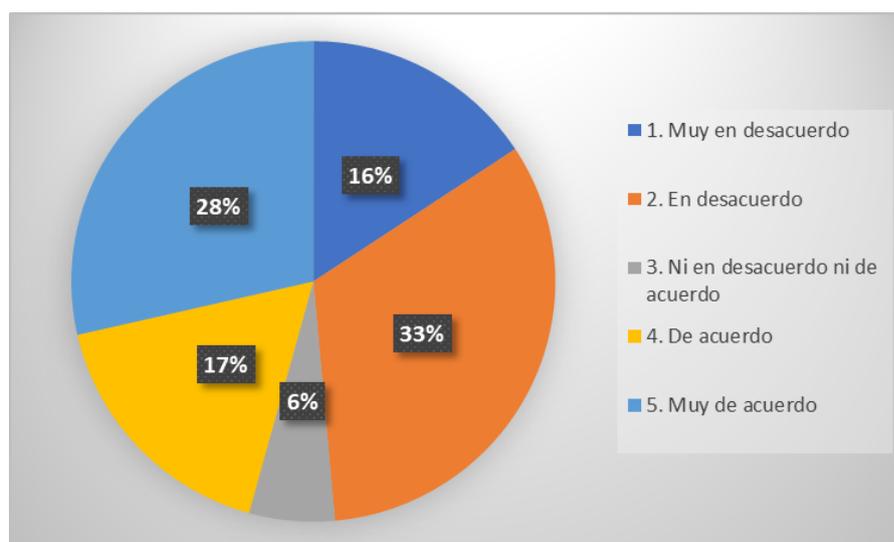
**Pregunta 29: La evaluación a su desempeño laboral contempla calidad al trabajo, eficiencia, metas alcanzadas, formación adquirida, capacitación y pasión**

**Tabla 4-29:** La evaluación de desempeño contempla los parámetros correspondientes.

Alternativas	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	11	16
En desacuerdo	23	33
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	4	6
De acuerdo	12	17
Muy de acuerdo	20	28
TOTAL	70	100

**Fuente:** Unidad educativa “La Salle” 2023.

**Realizado por:** Cisneros, Karen, 2023



**Ilustración 4-29:** La evaluación de desempeño contempla los parámetros correspondientes.

**Realizado por:** Cisneros, Karen, 2023

**Análisis:** De acuerdo con los resultados se determinó que el 33% de los encuestados consideran que en la institución no se realizan continuamente evaluaciones de desempeño laboral con los parámetros indicados, un 16% también están de acuerdo con que no se realizan las evaluaciones de desempeño en el tiempo adecuado, mientras que un 6% de los encuestados no tiene conocimiento de si se realiza o no las evaluaciones de desempeño laboral en la institución, un 28% de los encuestados consideran que si se realizan de forma adecuada las evaluaciones de desempeño y un 17% también tiene una respuesta positiva sobre el tiempo en el que se realizan las evaluaciones de desempeño.

**Interpretación:** En la Unidad Educativa La Salle se debería tomar en cuenta la importancia de una evaluación de desempeño laboral que contemple los parámetros establecidos por la normativa del Ministerio de Educación a través de sus estándares de calidad, por el Distrito lasallista Norandino para todos quienes trabajan en la misma.

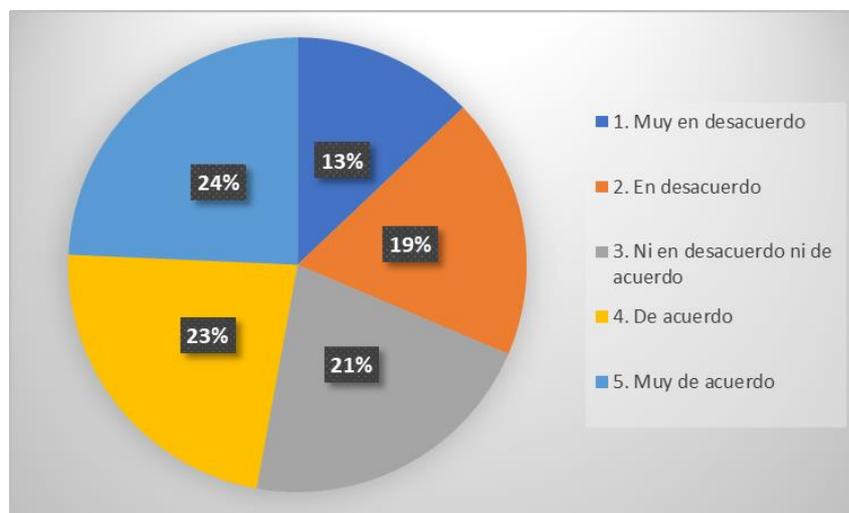
**Pregunta 30: Recibo continuamente retroalimentación de mi autoridad sobre mi desempeño.**

**Tabla 4-30:** Se recibe retroalimentación por parte de la autoridad en base al desempeño.

Alternativas	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	9	13
En desacuerdo	13	19
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	15	21
De acuerdo	16	23
Muy de acuerdo	17	24
TOTAL	70	100

**Fuente:** Unidad educativa “La Salle” 2023.

**Realizado por:** Cisneros, Karen, 2023.



**Ilustración 4-30:** Se recibe retroalimentación por parte de la autoridad en base al desempeño.

**Realizado por:** Cisneros, Karen, 2023

**Análisis:** De acuerdo a la encuesta se determinó que un 24% de los encuestados si han recibido las retroalimentaciones sobre su desempeño laboral guiadas por sus autoridades, al igual que el 23% que si han recibido la retroalimentación pero no continuamente, mientras que un 21% de los encuestados no está seguro de si ha recibido o no la retroalimentación, un 13% de los encuestados no han recibido la retroalimentación adecuada sobre su desempeño laboral y un 19% bien dicen que no han recibido la retroalimentación correspondiente.

**Interpretación:** Para el personal de la Unidad Educativa La Salle de la ciudad de Riobamba debería ser importante que exista retroalimentación sobre el desempeño laboral guiada por las autoridades competentes con base a las visitas áulicas, trabajos desarrollados, cumplimiento de actividades utilizando herramientas tecnológicas que den seguridad que el accionar ha sido ético y justo con todo su personal.

## **4.2. Discusión de Resultados**

### **Autoridades**

En base a las observaciones realizadas a las autoridades de la Unidad Educativa La Salle de la ciudad de Riobamba podemos determinar que como puntos positivos las autoridades si cumplen con sus actividades de acuerdo con lo determinado en el manual de funciones y sus hojas de vida están correctamente dirigidas a su puesto de trabajo, la infraestructura de la institución es adecuada y cuenta con las normas de bioseguridad, como puntos negativos tenemos que su liderazgo no es muy adecuado ya que sus trabajadores no tiene una confianza establecida por el reciente cambio de autoridades, los cambios surgidos en la institución han afectado levemente a su desempeño laboral, sus puestos de trabajo son ordenados pero cuentan con varios distractores en sus escritorios, las autoridades no trabajan en su mayoría con un grupo de trabajo.

### **Administrativos**

En base a la observación al personal administrativo de la Unidad Educativa La Salle de la ciudad de Riobamba los puntos positivos son que todos están cumpliendo sus tareas y actividades en base al manual de funciones, el cargo al que están asignados en base a su hoja de vida si lo pueden cumplir sin ninguna complicación, las institución tiene una correcta infraestructura y las adecuadas normas de bioseguridad, en cuanto a su lugar de trabajo es adecuado, realizan un correcto trabajo en equipo y la relación con sus jefes y compañeros es adecuada, como punto negativo solo tenemos que algunos no tenían su lugar de trabajo en orden y algunos administrativos no pudieron adaptarse correctamente a los cambios ocurridos en la institución.

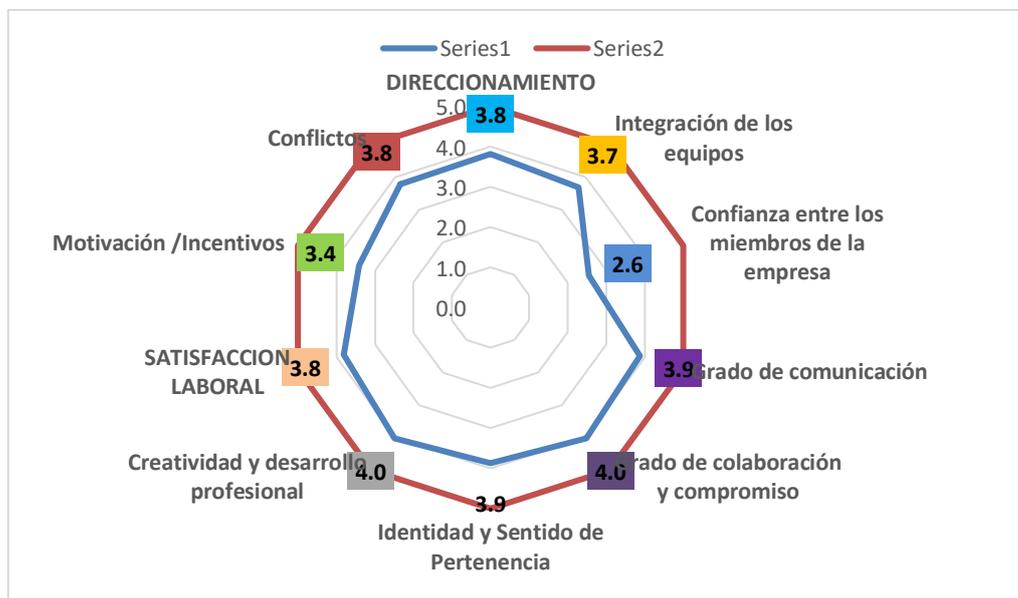
### **Docentes**

En base a las observaciones realizada a los docentes de la Unidad Educativa La Salle de la ciudad de Riobamba se determinó que como puntos positivos a parte de una correcta infraestructura de la institución y las instalaciones que ocupan los trabajadores, cumplen con las actividades previstas en el manual de funciones, como puntos negativos tenemos que no existe una buena comunicación entre docentes y autoridades ya que no saben a quién dirigirse cuando hay cambios en la administración, no todos trabajan adecuadamente en equipo y su área de trabajo no está muy organizada y al momento de relacionarse con sus compañeros de trabajo no todos tiene una adecuada comunicación entre todos.

## Personal de apoyo

De acuerdo con la observación realizada al personal de apoyo de la Unidad Educativa La Salle de la ciudad de Riobamba, sus puntos positivos son que si cumplen las actividades de acuerdo al manual de funciones correspondiente, sus hojas de vida si tienen relación con sus cargos y actividades a realizar, ya que no son muchas personas si realizan correctamente su trabajo en equipo, tienen una adecuada relación con su jefe inmediato y con sus compañeros de trabajo, como punto negativo no todos pudieron acoplarse correctamente y se les ha hecho más difícil el adaptarse a los diferentes cambios que se han realizado en la institución.

## Análisis



Elaborado por: Cisneros, Karen, 2023

Los indicadores establecidos a través de la relación de cada uno de ellos arrojan datos que generan preocupación en el área de confianza entre los miembros de la empresa, si esto está fracturado este entorno con un índice de 2,6 pese a la realidad existente en los datos recolectados se deben analizar los valores de los indicadores cercanos a la variable como es la motivación que con su índice de 3,4 tendiendo a lo positivo, genera susceptibilidad en el mismo ya que la motivación es generador de resultados en una empresa, no puede existir desconfianza en quienes integran su empresa, las habilidades blandas generadas por el direccionamiento están en riesgo, para que el trabajador sea propositivo en el cumplimiento de la misión, de ahí la otra dimensión afectada es la comunicación con un índice 3,9, si no comunicamos eficazmente lo que está pasando entre empleado y empleador caemos nuevamente en el análisis del índice que no llega a las expectativas de la investigación.

Otra de las dimensiones que se afectan es el trabajo en equipo con un índice de 3,7 y esto generada desde la desconfianza existente dentro de la empresa.

## CAPÍTULO V

### 5. MARCO PROPOSITIVO

#### 5.1. Propuesta

# SISTEMA DE GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA LA SALLE



## Unidad Educativa “La Salle”

PERSONAS: AUTORIDADES, DOCENTE,  
ADMINISTRATIVO, APOYO

## **5.2. Introducción**

El clima laboral es uno de los elementos importantes de rendimiento de una empresa y que a través de ella se puede mejorar la calidad o disminuirla si no es tratada a tiempo. La propuesta de mejorar las áreas en conflicto nos conlleva al planteamiento de estrategias que pueden dar solución a las áreas problemas y beneficiar al empleado desde su ser integral para pasar al nivel de productividad y la satisfacción laboral una de las tantas herramientas que permite que cada uno de sus miembros se comprometa y colabore en la generación de resultados para que la empresa se sostenga en el tiempo.

Los factores y estrategias que se desarrollaron van alineadas a todos los procesos que la institución educativa lleva es decir su carisma, su identidad católica, la misión de servir a quien más lo necesita y la gestión de la calidad en la oferta del servicio educativo, este último aporta el direccionamiento a la propuesta.

En el modelo EFQM que lleva la institución, las personas como se denomina a los docentes, personal administrativo y de apoyo (empleados) en el entorno VUCA, son parte del grupo de interés la interconexión de un personal empoderado, con la dirección, y los resultados dentro del ecosistema fortalece a la empresa, si alguna falla esto afecta directamente el rendimiento y la productividad en la empresa desequilibrando la sustentabilidad del mismo.

## **5.3. Objetivos:**

### **5.3.1. *Objetivo General:***

Organizar estrategias de mejora al clima institucional de la Unidad Educativa La Salle a través de planes de acción que se ejecuten en bien de toda la organización.

### **5.3.2. *Objetivos Específicos:***

- Establecer las estrategias en cada área de mejora del clima laboral según los datos encontrados.
- Ejecutar acciones para dar a conocer resultados del proceso de identificación de áreas de mejoras dentro del clima laboral
- Potenciar las habilidades, aptitudes y actitudes de todo el personal que labora en la Unidad Educativa “La Salle”.

#### **5.4. Desarrollo el sistema de gestión de mejora del clima laboral en la Unidad Educativa “La Salle”**

El presente plan tiene el siguiente enfoque de organización el mismo que se desarrolla de la siguiente manera:

La planeación de la estrategia estará establecida con una fase táctica que describe la aplicación de la estrategia dentro de la empresa, conformada por el objetivo, sus indicadores y las metas que se desean alcanzar con la finalidad que sean medibles y con base a su diseño se estructuran las actividades, la retroalimentación es un factor importante para viabilizar los planes de mejora en base a los resultados obtenidos.

##### **5.4.1. Plan de mejora:**

Los elementos que se encontraron que se deben fortalecer en la Unidad Educativa en bien de su proceso de mejora continua que fueron detectados durante la investigación son los siguientes:

- Motivación.
- Comunicación asertiva.
- Capacitación del personal.
- Evaluación de desempeño.
- Direccionamiento (Liderazgo).
- Identidad y sentido de pertenencia

##### **La motivación**

Es el principal factor interno que impulsa las acciones de los empleados y es la de mayor tendencia a subir o bajar y desestabilizar el ambiente laboral, podemos llamarle motor de empuje, aunque no exista el sentido de pertenencia, si el ambiente del trabajador es motivado constantemente al reconocer su profesionalismo, llevando un liderazgo horizontal, manteniendo constantes feedback, la promoción de los valores lasallistas, lugar de trabajo adecuado, procesos, tareas bien definidas en cada uno de los cargos y por último el trabajo en equipo fuera de la zona de confort. La motivación laboral para (Atoche citado por Macías, 2021), es “la fuerza o impulso interno que nos mueve a realizar una determinada tarea, para lo cual ocupamos de manera voluntaria nuestros recursos físicos y mentales hasta lograr la meta deseada” con base a la mejora del clima institucional es necesario tomar en cuenta que hoy en día el trabajo dentro de las instituciones de

educación conlleva un espacio de tiempo largo en el cumplimiento de los horarios establecidos y se encuentran inmersos en sus tareas que son desmotivantes al ser muy largas para cumplir las exigencias hoy establecidas.

**Fase táctica:**

En esta fase se realiza un desglose de una actividad que puede ser un modelo de acción y que con la planificación ira mejorando y cambiando el ambiente laboral.

**Tabla 5-1:** Estrategia motivacional 1.

<b>Estrategia motivacional 1</b>			
Construcción de espacios motivacionales (convivencia) “Tu lugar de trabajo, tu segundo hogar”			
<b>Objetivo</b>			
Concienciar a todos los miembros de la institución la necesidad de una adecuada convivencia dentro de su lugar de trabajo potenciando el respeto, la unidad y la proactividad entre sus miembros.			
<b>Indicadores</b>			
% de personal asistente = $\frac{\text{Numero de personal asistente}}{\text{Total del personal institucional}} \times 100$			
<b>Metas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Tiempo</b>
Contar con la participación de por lo menos el 96% del total del personal de la institución.	-Administración -Pastoral Juvenil Vocacional -Autoridades -Conferencista -Psicólogo Laboral	1553\$	1 vez por quimestre
<b>Actividades</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Trabajo con un motivador externo</li> <li>-Aspectos positivos y negativos que dinamizan la convivencia en la institución.</li> <li>-Aplicación de la estrategia “Encuesta misteriosa”.</li> <li>-Aplicación de la estrategia “Reconstruye tu vida y da todo de ti”: Utilización del florero roto, armas de pedazo en pedazo lo que se destruyó.</li> <li>-Trabajos en grupo.</li> <li>-Aspectos positivos y negativos del trabajo.</li> <li>Conclusiones y recomendaciones para los líderes de la institución.</li> </ul>			

**Realizado por:** Cisneros, Karen, 2023

**Tabla 5-2:** Estrategia motivacional 2.

<b>Estrategia motivacional 2</b>			
Celebraciones de reconocimiento “Comprometidos con nuestro carisma”.			
<b>Objetivo</b>			
Reconocer a los empleados de la institución por su constancia, por sus logros académicos y por el cumplimiento de metas a través de ceremonias institucionales donde se evidencie los éxitos alcanzados creando una cultura dentro de la empresa.			
<b>Indicadores</b>			
% de personal reconocidos sus logros = $\frac{\text{Número de personal reconocido}}{\text{Total del personal institucional}} \times 100$			
<b>Metas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Tiempo</b>
Alcanzar el 50% de reconocimiento al personal que ha cumplido con lo establecido dentro de esta estrategia.	-Administración -Autoridades	1420\$	1 vez al año lectivo
<b>Actividades</b>			
Entrega de certificado y placa en reconocimiento a la labor de todos quienes generan aporte al cambio de la empresa en bien de la calidad. Ceremonia de reconocimiento. Ágape fraterno.			

**Realizado por:** Cisneros, Karen, 2023

**Tabla 5-3:** Estrategia motivacional 3.

<b>Estrategia motivacional 3</b>			
Celebraciones de cumpleaños “Celebra la vida”.			
<b>Objetivo</b>			
Demostrar la importancia de cada una de las personas que forman parte de la institución a través de la celebración de su cumpleaños logrando la empatía entre todos sus miembros.			
<b>Indicadores</b>			
% de celebración del personal = $\frac{\text{Número de personas celebradas}}{\text{Total del personal institucional}} \times 100$			
<b>Metas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Tiempo</b>
Alcanzar el 100% de reconocimiento al personal en su onomástico por áreas de trabajo.	-Autoridades	355\$	Periódica todo el año
<b>Actividades</b>			
-Reconocimiento a todo el personal en su onomástico a través de un saludo por los medios de comunicación. -Entrega de un presente por parte de las autoridades.			

**Realizado por:** Cisneros, Karen, 2023

## Retroalimentación:

Este proceso se llevará a cabo de forma personal con la ayuda de las autoridades y sus coordinadores para determinar cambios estratégicos que surjan desde este encuentro, el proceso siempre deberá tener recomendaciones de cambio que gestione un clima laboral bueno con feedback en el desempeño de todos quienes la conforman, para ir verificando los cambios sustanciales de toda la empresa.

**Tabla 5-4:** Fase de retroalimentación motivación.

RETROALIMENTACIÓN					
Nombre del personal:		Nombre de la actividad			
Indicadores	1(más bajo)	2	3	4	5 (más alto)
Participación.					
Trabajo en equipo.					
Ambiente laboral.					
Cumplimiento de las metas y objetivos					
Comentarios y sugerencias:					
Encuesta virtual: <a href="https://acortar.link/8FHWFo">https://acortar.link/8FHWFo</a>					

Realizado por: Cisneros, Karen, 2023

## Comunicación asertiva.

En la vida laboral la complejidad de las personas puede ocasionar algunos distractores al desempeño de un trabajador, gastando energías innecesarias dentro de la organización. Es así que la autora (Valencia, 2015) menciona que “La comunicación asertiva es el dinamismo del buen clima organizacional, que permite optimizar los procesos laborales, las formas de negociación, mejorar el desempeño personal y adquirir confianza para asumir los retos laborales de la actualidad”.

En este campo nos encontramos con la realidad que ha permitido generar los espacios de observación directa, el plan comunicacional ha sido abandonado varias veces por los encargados para su ejecución existiendo únicamente un básico de trabajo, recomendando desde el Vicerrectorado el cual menciona algunas técnicas para mejorar la comunicación institucional. Para esto se ha diseñado las siguientes estrategias:

## Fase táctica

**Tabla 5-5:** Estrategia para una comunicación asertiva 1.

<b>Estrategias para una comunicación asertiva 1</b>			
Medios de comunicación tecnológica.			
<b>Objetivo</b>			
Desarrollar un sistema de comunicación asertiva, logrando que todos los empleados reciban la misma información a través de la comunicación cruzada entre autoridades, coordinadores, personal docente administrativo y de apoyo.			
<b>Indicadores</b>			
% de satisfacción= $\frac{\text{numero de personas satisfechas por una buena comunicación}}{\text{Total del personal institucional}} \times 100$			
Metas	Responsables	Presupuesto	Tiempo
Mejorar los canales de comunicación en un 80% en la información que reciben y se ejecuta.	Coordinación de comunicación y sistemas. Rector Vicerrectora	4950\$	Actualización anual.
<b>Actividades</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Establecer un correo electrónico con el mismo dominio para el personal de la institución.</li> <li>-Generar grupos de contactos que agilite la mensajería. Su uso solo para actividades exclusivas de trabajo.</li> <li>-Capacitación para el personal si tiene dificultad en el tema.</li> <li>- Crear grupos de WhatsApp.</li> <li>-Compra de intercomunicadores.</li> </ul>			

Realizado por: Cisneros, Karen, 2023

**Tabla 5-6:** Estrategia para una comunicación asertiva 2.

<b>Estrategias para una comunicación asertiva 2</b>			
Organigrama.			
<b>Objetivo</b>			
Definir de manera visual la estructura organizativa de la empresa a través de la división y organización del trabajo mejorando la asignación de los recursos humanos dentro de la institución.			
<b>Indicadores</b>			
% de estrategias de difusión al rendimiento= $\frac{\text{Número de estrategias}}{\text{Total de estrategias planificadas para la difusión}} \times 100$			
Metas	Responsables	Presupuesto	Tiempo
Alcanzar el 100% de estrategias de difusión del organigrama institucional.	Equipo líder.	0\$	Semestral.
<b>Actividades</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Actualización del organigrama.</li> <li>-Difusión del organigrama a través de conferencias.</li> </ul>			

Realizado por: Cisneros, Karen, 2023

## Retroalimentación

En esta estrategia es la parte fundamental de trabajo ya que se debe entender que el celular si bien es cierto es un elemento de comunicación puede provocar en muchas distracciones que pueden afectar a su normal desempeño por ese motivo siempre será necesario la comunicación directa con quienes estén haciendo mal uso de estos equipos.

**Tabla 5-7:** Fase de retroalimentación sobre la comunicación asertiva.

<b>RETROALIMENTACIÓN</b>					
<b>Nombre del personal:</b>	<b>Nombre de la actividad</b>				
<b>Indicadores</b>	1(más bajo)	2	3	4	5 (más alto)
<b>Mejora del rendimiento</b>					
<b>Reducción de quejas</b>					
<b>Respuestas inmediatas</b>					
<b>Información confiable</b>					
<b>Comentarios y sugerencias:</b>					
<b>Encuesta virtual:</b>					

Realizado por: Cisneros, Karen, 2023

## Capacitación

Al ser un grupo variado de personas el plan de capacitación debe responder a un diagnóstico previo de todas las áreas que tiene la organización brindando de esta manera una información verdadera, oportuna y que permita la eficiencia de todos los sectores.

Para esta estrategia se sigue los documentos Ministeriales y que compaginen con la misión institucional “Enseñar a niños y jóvenes que más lo necesitan”-

El campo de la Educación cada día exige más preparación de los docentes para integrarse en el contexto actual de su formación y de los procesos de acompañamiento estudiantil, No hay duda de que el ser humano se ve impulsado a estudiar toda su vida y fortalecer sus capacidades y habilidades dentro del hemisferio profesional en el que se desenvuelve, el ejemplo propio hacia los estudiantes es un docente, por lo que su calidad se mide a diario en el transcurrir de un aula.

Con esta breve visión es necesario ahondar el proceso de Evaluación y formación de cada uno de los miembros de la institución educativa adscrita a la Red de Centros del Sector Norandino.

## Fase táctica

**Tabla 5-8:** Estrategia de capacitación.

<b>Estrategia de capacitación</b>			
Establecer cursos de capacitación para el trabajo y su desarrollo integral.			
<b>Objetivo</b>			
Garantizar la actualización de las competencias didáctico- pedagógicas, identidad institucional y de seguridad, para los equipos de autoridades, docentes, administrativos y de apoyo a través de un ciclo de formación continua que evidencie su aplicación sistemática en bien de la calidad del servicio ofertado.			
<b>Indicadores</b>			
% de personal capacitado= $\frac{\text{Número de participantes por capacitación}}{\text{Total del personal de la institución}} \times 100$			
<b>Metas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Tiempo</b>
100% del personal capacitados para un rendimiento eficaz dentro de la obra educativa.	Casa central Departamento de RRHH. Autoridades Editoriales	10.080\$	Será ejecutado en el año lectivo 2023-2024 comprendido desde el mes de septiembre 2023 hasta julio 2024.
<b>Actividades</b>			
<p>Metodologías y estrategias interactivas para la educación siglo XXI.</p> <p>Modelos y paradigmas de la propuesta pedagógica.</p> <p>Modelo MLO.</p> <p>Rutas y protocolos.</p> <p>Investigación.</p> <p>Proyecto Steam.</p> <p>Diplomado en Lasallismo.</p> <p>Gamificación.</p> <p>Seguridad Industrial.</p> <p>Relaciones humanas.</p> <p>Coaching.</p> <p>Gestión del capital humano.</p> <p>Inteligencia emocional.</p>			

**Realizado por:** Cisneros, Karen, 2023

## Retroalimentación

El feedback luego de una capacitación expone las características que han tenido el contenido, las habilidades del capacitador y el mensaje que ha dejado a la audiencia que lo recibió, estableciendo las mejoras a las siguientes que se ejecutaran y realizando las peticiones a los nuevos capacitadores logrando una experiencia de organización de calidad.

**Tabla 5-9:** Fase de retroalimentación sobre capacitaciones.

Nombre del personal	Nombre de la actividad				
Indicadores	1(más bajo)	2	3	4	5(más alto)
<b>Metodologías y estrategias interactivas para la educación siglo XXI</b>					
<b>Modelos y paradigmas de la propuesta pedagógica.</b>					
<b>Modelo MLO</b>					
<b>Rutas y protocolos</b>					
<b>Investigación</b>					
<b>Proyecto Steam</b>					
<b>Diplomado en Lasallismo</b>					
<b>Gamificación</b>					
<b>Seguridad Industrial</b>					
<b>Relaciones humanas</b>					
<b>Coaching.</b>					
<b>Gestión del capital humano.</b>					
<b>Inteligencia emocional</b>					
<b>Comentarios y sugerencias</b>					
<b>Encuesta virtual:</b>					

Realizado por: Cisneros, Karen, 2023

## Evaluación del desempeño

El proceso sistemático de evaluación del desempeño ayuda a conocer el aporte que realiza cada uno de sus miembros desde sus aptitudes y actitudes frente a cada cargo que describe el organigrama institucional, generando acciones que beneficiaran al colaborador institucional en su eficiencia, eficacia y en su desarrollo profesional, la motivación sea intrínseca o extrínseca favorecerá el crecimiento personal de todos los actores involucrados en la evaluación.

Los factores y estrategias que se utilizan dentro de la evaluación de desempeño van enfocados a potencializar la organización definida desde el perfil y cumpliendo de su rol el cual favorecerá el logro del propósito de la institución frente a los productos ofertados.

Una evaluación siempre trae consigo molestia y sobre todo a quienes desde su rol cuantifican el carácter propositivo de la educación, el salir de esta falacia trae consigo resistencia y miedos cuando no se tiene una cultura organizacional que lleve como paradigma a la ejecución de planes de mejora al trabajo y responsabilidades asignadas.

## Fase táctica

**Tabla 5-10:** Estrategia de evaluación de desempeño.

<b>Estrategia de evaluación de desempeño</b>			
Establecer los mecanismos de evaluación de desempeño dentro de la institución educativa.			
<b>Objetivo</b>			
Formalizar la medición del potencial del talento humano que trabaja en la Unidad Educativa “La Salle” en la consecución del propósito institucional a través del diseño de un sistema de evaluación de desempeño.			
<b>Indicadores</b>			
$\% \text{ de efectividad del rendimiento} = \frac{\text{Número de criterios favorables}}{\text{Total de criterios establecidos}} \times 100$			
<b>Metas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Tiempo</b>
Evaluar al 100% a los empleados de la institución.	Talento humano	21\$	2 veces por quimestre.
<b>Actividades</b>			
-Observar el comportamiento de los trabajadores de la institución desde sus puestos de trabajo. (Ficha de observación).			
-Ejecución de la ficha de observación a cargo del jefe de talento humano.			

**Realizado por:** Cisneros, Karen, 2023

## Retroalimentación

Dentro de la evaluación del desempeño la retroalimentación es la clave del éxito tomando en cuenta que tanto la autoridad que evalué como el evaluado puedan exponer su sentir frente a los datos obtenidos y se pueda generar actos de resiliencia.

**Tabla 5-11:** Fase de retroalimentación sobre la evaluación de desempeño.

<b>RETROALIMENTACIÓN</b>						
<b>Nombre del personal:</b>	<b>Nombre de la actividad</b>					
<b>Indicadores</b>	1 (más bajo)	2	3	4	5 (más alto)	
<b>Desempeño en su función.</b>						
<b>Planificación y organización</b>						
<b>Resultados</b>						
<b>Trabajo en equipo.</b>						
<b>Servicio al cliente</b>						
<b>Comunicación eficaz</b>						
<b>Deseos de mejoramiento.</b>						
<b>Comentarios y sugerencias:</b>						
<b>Encuesta virtual:</b>						

**Realizado por:** Cisneros, Karen, 2023

## Direccionamiento (liderazgo)

Un liderazgo propositivo es aquel que al referirse a las acciones que realiza la institución menciona la palabra “nosotros”, creando un espacio de seguridad a toda la organización, a la vez da lugar a que sus empleados sean seguidores efectivos que a través de la inspiración de entusiasmo caminen al cumplimiento de metas, es necesario olvidar la palabra jefe que clausura la creación y generación de nuevas ideas. Para el entorno de la investigación vemos hoy en día a la autoridad con autoritarismo que deja de lado la fusión de fines comunes y se crea un ambiente desmotivante, el liderazgo vertical ha perdido eficacia en los últimos años es necesario formar a los líderes en una nueva propuesta de gobernanza afín al desempeño laboral y un clima organizacional efectivo en la construcción de una visión que construya la permanencia en el tiempo de la empresa.

### Fase táctica.

**Tabla 5-12:** Estrategia de liderazgo.

<b>Estrategia de liderazgo.</b>			
Taller de formación a los nuevos líderes del mañana.			
<b>Objetivo</b>			
Conocer los diferentes tipos de liderazgo que existen potenciando la capacidad del liderazgo y el crecimiento personal de quienes interactúan en dirección empresarial.			
<b>Indicadores</b>			
% de personal asistente = $\frac{\text{Número de personas asistente}}{\text{Total de autoridades}} \times 100$			
<b>Metas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Tiempo</b>
Alcanzar el 100% de asistencia al taller sobre el liderazgo transformacional.	- Partners	0\$	1 vez al año lectivo.
<b>Actividades</b>			
-Planeación y desarrollo del taller de liderazgo transformacional. -Revisión de las 6 tendencias que cambian el futuro del liderazgo.			

**Realizado por:** Cisneros, Karen, 2023

## Retroalimentación

En esta estrategia de desarrollar un taller para los directivos hacemos referencia a la construcción de un nuevo perfil de líder que colabore para que el clima de la organización se mejore en el bien de la comunidad que se desenvuelve durante ocho horas de trabajo, permitiendo en un corto tiempo implementar habilidades y competencias que se encuentran en boga y que han dado resultado para el mejoramiento el ambiente laboral desde sus autoridades.

**Tabla 5-13:** Fase de retroalimentación sobre el liderazgo.

RETROALIMENTACIÓN						
Nombre del personal:		Nombre de la actividad				
Indicadores		1 (más bajo)	2	3	4	5 (más alto)
Nivel de capacitación.						
Contenidos desarrollados en el taller.						
Recursos empleados.						
Contribución del taller en su crecimiento personal.						
Comentarios y sugerencias:						
Encuesta virtual:						

Realizado por: Cisneros, Karen, 2023

## Identidad y sentido de pertenencia

Es conocido como Engagement laboral hoy en día es fundamental desde las habilidades blandas planteadas desde la psicología para un buen rendimiento, el sentirse identificado con la misión visión, principios y valores institucionales, permite el crecimiento de la empresa y ayuda a saber cuál es el objetivo y metas por conseguir en bien de la calidad.

El ecosistema de la institución menciona como área de mejora este nivel de pertenencia para que todos quienes la conformen sea parte de ella y sobre todo quienes se integran a la institución a través de la inducción de este proceso, deberá llevar a su finalización una evaluación de actitudes requeridas frente a la identidad institucional.

## Fase táctica

**Tabla 5-14:** Estrategia para la identidad y sentido de pertenencia 1.

<b>Estrategia para la identidad y sentido de pertenencia 1</b>						
Actualización de la planificación estratégica						
<b>Objetivo</b>						
Evaluar el ideario institucional a través de la medición del cumplimiento de indicadores de calidad que permitan ajustarse a la nueva realidad del entorno educativo.						
<b>Indicadores</b>						
% de del cumplimiento de indicadores del PEI= $\frac{\text{Número de indicadores cumplidos}}{\text{Total de indicadores planteados}} \times 100$						
<b>Metas</b>			<b>Responsables</b>		<b>Presupuesto</b>	<b>Tiempo</b>
Alcanzar el 75% del cumplimiento de la planificación institucional.			Equipo líder institucional		0\$	Inicio del nuevo año lectivo
<b>Actividades</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Revisión del PEI institucional.</li> <li>-Evaluación DAFO área de mejora.</li> <li>-Construcción de los objetivos estratégicos.</li> </ul>						

**Realizado por:** Cisneros, Karen, 2023

**Tabla 5-15:** Estrategia para la identidad y sentido de pertenencia 2.

<b>Estrategia para la identidad y sentido de pertenencia 2</b>						
Ejecución de cambios a la filosofía institucional						
<b>Objetivo</b>						
Establecer los nuevos restos que tiene la institución frente a los cambios paradigmáticos que trae la educación siglo XXI.						
<b>Indicadores</b>						
% de del cumplimiento de indicadores del PEI= $\frac{\text{Número de indicadores cumplidos}}{\text{Total de indicadores planteados}} \times 100$						
<b>Metas</b>			<b>Responsables</b>		<b>Presupuesto</b>	<b>Tiempo</b>
Alcanzar el 75% del cumplimiento de la planificación estratégica institucional.			Equipo líder institucional		610\$	Inicio del nuevo año lectivo
<b>Actividades</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Identificación de áreas de mejora.</li> <li>-Capacitación en el ideario y su pertinencia a la nueva época.</li> </ul>						

**Realizado por:** Cisneros, Karen, 2023

**Tabla 5-16:** Estrategia para la identidad y sentido de pertenencia 3.

<b>Estrategia para la identidad y sentido de pertenencia 3</b>			
-Difusión de la filosofía institucional, estrategias de juego, estrategias de trabajo en grupo			
<b>Objetivo</b>			
Difundir la filosofía institucional y los proyectos planteados que mejoraran la calidad del servicio ofertado a través de evaluaciones de los indicadores de rendimiento y opiniones de su grupo de interés logrando posicionamiento dentro de la provincia.			
<b>Indicadores</b>			
$\% \text{ de estrategias de difusión} = \frac{\text{Número de estrategias cumplidas}}{\text{Total de estrategias planificadas}} \times 100$			
<b>Metas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Tiempo</b>
Alcanzar el 95% de difusión de la filosofía institucional.	Equipo líder institucional.	1450\$	Inicio del nuevo año lectivo
<b>Actividades</b>			
-Reuniones con todos los actores involucrados. -Aplicación de las estrategias de juego como el teléfono descompuesto, la cámara segura, el árbol. -Aplicación de estrategias de trabajo en grupo como debate, técnica Philips 6.6. -Actualización del material de la institución. -Video institucional.			

**Realizado por:** Cisneros, Karen, 2023

### Retroalimentación

En esta estrategia la parte fundamental de trabajo es conocer ¿quiénes somos? a ¿dónde vamos? Y ¿cómo lo hacemos?, pero siempre desde un proceso de autoevaluación a sus actores involucrados en el crecimiento de la empresa y de sus procesos y procedimientos eficientes en búsqueda de la calidad desde el recurso personas y sus áreas de trabajo organizadas y motivadas.

**Tabla 5-17:** Fase de retroalimentación sobre identidad y sentido de pertenencia.

<b>RETROALIMENTACIÓN</b>						
<b>Nombre del personal:</b>	<b>Nombre de la actividad</b>					
<b>Indicadores</b>	1 (más bajo)	2	3	4	5 (más alto)	
<b>Trabajo en equipo</b>						
<b>Elaboración de estrategias de difusión</b>						
<b>Difusión de la filosofía institucional</b>						
<b>Comentarios y sugerencias:</b>						
<b>Encuesta virtual:</b>						

**Realizado por:** Cisneros, Karen, 2023

## Presupuesto total

**Tabla 5-18:** Costo total de las estrategias.

<b>MOTIVACIÓN</b>		
<b>Estrategia motivacional 1</b>		
<b>GASTOS</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Transporte	300\$	300\$
Desayuno y almuerzo	10\$	730\$
Break	2\$	148\$
Transporte Capacitadores	10\$	20\$
Costo del capacitador, aporte de partners y proveedores	0\$	0\$
Materiales de trabajo	5\$	355\$
<b>Total</b>		<b>1553\$</b>
<b>Estrategia motivacional 2</b>		
Alquiler de salón de eventos y comida	10\$	710\$
Recuerdos	10\$	710\$
<b>Total</b>		<b>1420\$</b>
<b>Estrategia motivacional 3</b>		
Torta	5\$	355\$
<b>TOTAL</b>		<b>3118\$</b>
<b>COMUNICACIÓN ASERTIVA</b>		
<b>Estrategia para la comunicación asertiva 1</b>		
<b>GASTO</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Banda ancha	450\$	450\$
Antenas para zonas Wi-fi	75\$	300\$
Antenas de distribución y canales de internet	600\$	2400\$
Servidor para plataformas institucionales	500\$	500\$
Plataformas	400\$	400\$
Boqui toqui	90\$	900\$
<b>TOTAL</b>		<b>4950\$</b>
<b>CAPACITACIÓN</b>		

<b>GASTO</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Alianzas estratégicas con editores	0\$	0\$
50% del presupuesto institucional	114\$	7980\$
Convenios con organismos de educación superior	0\$	0\$
<b>TOTAL</b>		<b>7980\$</b>
<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>		
<b>GASTO</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Copias de las fichas de observación	0,30\$	21\$
<b>TOTAL</b>		<b>21\$</b>
<b>IDENTIDAD Y SENTIDO DE PERTENENCIA</b>		
<b>Estrategia para la identidad y sentido de pertenencia 2</b>		
<b>GASTO</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Capacitación	30\$	210\$
Participación y colaboración	5% sueldo básico	400\$
<b>Total</b>		<b>610\$</b>
<b>Estrategia para la identidad y sentido de pertenencia 3</b>		
Material de socialización de la identidad institucional	500	450\$
Plataformas	90	900\$
Video	100	100\$
<b>Total</b>		<b>1450\$</b>
<b>TOTAL</b>		<b>2060\$</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>18129\$</b>

Realizado por: Cisneros, Karen, 2023

## CAPÍTULO VI

### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. Conclusiones

- En esta investigación se determinó la incidencia del Clima organizacional en la Unidad Educativa La Salle de la ciudad de Riobamba, mediante un análisis del desempeño laboral por cambios administrativos y pandemia. La mayoría de los trabajadores de la institución evidencian la rotación constante de las autoridades, la misma que crea una desestabilización en el ambiente organizacional generando en sus trabajadores desmotivación en su desempeño laboral comparado a los 48 años de una misma autoridad.
- En el presente trabajo se efectuó el diagnóstico a través de la aplicación de herramientas de investigación al clima organizacional de la institución, de acuerdo a la encuesta y la ficha de observación realizada a los docentes, administradores, autoridades y personal de apoyo de colegio “La Salle”, con base al análisis de su entorno en las áreas de trabajo tanto individual como en equipo se obtuvieron excelentes resultados en la responsabilidad cooperativa existente dentro de la institución, llevando al aporte en la creatividad y en la toma de decisiones en la contribución individual.
- Para el estudio realizado en la unidad educativa “La Salle” se diseñó parámetros que colaboren a la propuesta de construcción del clima organizacional institucional, permitiendo que la productividad de sus empleados mejore de manera positiva al crecimiento institucional a través de la motivación, de su sentido de pertenencia, y la aceptación a la evaluación de desempeño.
- Para esta investigación se propuso un sistema de gestión permanente para la institución de acuerdo al proceso del clima organizacional, el mismo que consolida las áreas de mejora que se encontraron a través del análisis de resultados.

## **6.2. Recomendaciones**

- Realizar un análisis a las políticas de designación de autoridades establecidas por el Distrito Lasallista Norandino que no cause desestabilización al clima organizacional y no afecte al desempeño laboral de sus trabajadores.
- Velar por un buen clima organizacional que genere productividad en sus trabajadores al ser reconocidos en sus diferentes áreas a través de políticas institucionales que generen un buen ambiente laboral.
- Concientizar y preparar a los empleados de la Unidad Educativa “La Salle” a que la evaluación no es un proceso de sanción, este procedimiento se ha considerado como una mejora a las debilidades que se puede tener dentro de la organización.
- Ejecutar el sistema de gestión desarrollado en el presente proyecto por las autoridades institucionales permitiendo el crecimiento laboral e institucional.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Recuperado el 7 de diciembre de 2022, de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf;jsessionid=86FA442867EEEE482C60019A482C39C20.jvm1?sequence=1>
- García, M., & Ibarra, L. (2012). *Diagnóstico de clima organizacional*. Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf>
- Luzón, G. (2012). *Como influye el clima organizacional en la productividad de los trabajadores de las sucursales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Luz del Valle"*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/2759/1/T-UCE-0007-75.pdf>
- Navarro, E. (2017). *Fundamentos de la investigación y la innovación educativa*. Guayaquil: Universidad Internacional de La Rioja, S. A.
- González, J., Ramirez, R., Nahum, T., & Palomino, G. (2021). *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/318>
- Orellana, P. (2019). *Clima Organizacional*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/clima-organizacional.html>
- Rivera, A. (2018). *Percepción del Clima organizacional*. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n19/18391905.html>
- Ortega, C. (2018). *¿Qué es el clima organizacional?* Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-el-clima-organizacional/>
- Azkue, I. (2023). *Fctores del Clima Organizacional*. Obtenido de <https://humanidades.com/clima-organizacional/>
- Díaz, J. (2017). *Importancia del Clima Organizacional*. Obtenido de <https://predictiva21.com/clima-organizacional/>
- León, A. (2017). *La responsabilidad de los padres en la educación*. Obtenido de <https://noticias.utpl.edu.ec/quienes-son-los-responsables-de-la-educacion-de-los-hijos>
- Velázquez, A. (2021). *Investigación no Experimental*. Obtenido de <https://concepto.de/investigacion-no-experimental/>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2020). *La OMS caracteriza a COVID-19 como una pandemia*. Obtenido de <https://www.paho.org/es/noticias/11-3-2020-oms-caracteriza-covid-19-como-pandemia>

- UNICEF. (2021). *Los niños no pueden seguir sin ir a la escuela, afirma UNICEF*. Obtenido de <https://www.unicef.org/ecuador/comunicados-prensa/los-ni%C3%B1os-no-pueden-seguir-sin-ir-la-escuela-afirma-unicef>
- Domínguez, & Flores. (2016). *Desempeño laboral y productividad*. Obtenido de [repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/7775/1/TTUACE-2016-AE-CD00018.pdf](https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/7775/1/TTUACE-2016-AE-CD00018.pdf)
- Cortés, & Leal. (2016). *Características de un buen clima laboral*. Obtenido de <https://www.universia.net/es/actualidad/empleo/caracteristicas-buen-clima-laboral-1135191.html>
- Pedraza, N. (2018). *El Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/695/69559148009/>
- Pérez, M. (2019). *El clima laboral como factor clave en el rendimiento de las empresas*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/html/>
- Vargas, J. (2021). *El ambiente laboral y su importancia en los entornos de trabajo*. Obtenido de <https://www.greatplacetowork.com.ec/es/publicaciones/blog/la-importancia-de-un-buen-ambiente-laboral>
- Alanís, J. (2020). *Clima organizacional bajo el modelo Litwin y Stringer*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/350640770\\_Clima\\_Organizacional\\_bajo\\_el\\_Modelo\\_Litwin\\_y\\_Stringer\\_Perspectiva\\_Psicosocial\\_en\\_CIES\\_AC](https://www.researchgate.net/publication/350640770_Clima_Organizacional_bajo_el_Modelo_Litwin_y_Stringer_Perspectiva_Psicosocial_en_CIES_AC)
- Lauracio, D. (2020). *Desempeño laboral y sus dimensiones*. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/como-evaluar-desempeno-laboral/>

## ANEXOS

### ANEXO A: FICHA DE OBSERVACIÓN

	SI	NO	OBSERVACIONES
Las funciones que desempeña en la institución están de acuerdo con el manual de funciones.			
Su hoja de vida responde al cargo asignado.			
La infraestructura de la institución es segura y cumple con las normas de bioseguridad.			
El área de trabajo en la que se desenvuelve tiene una infraestructura adecuada.			
Su puesto de trabajo se mantiene ordenado y no tiene distractores.			
Se evidencia trabajo en equipo.			
Se evidencia un liderazgo horizontal.			
Su adaptación a los cambios dados en la institución se ha visto reflejados en su desempeño laboral.			
Las relaciones interpersonales con sus jefes inmediatos son buenas.			
La comunicación es asertiva entre todos los miembros de la institución educativa.			

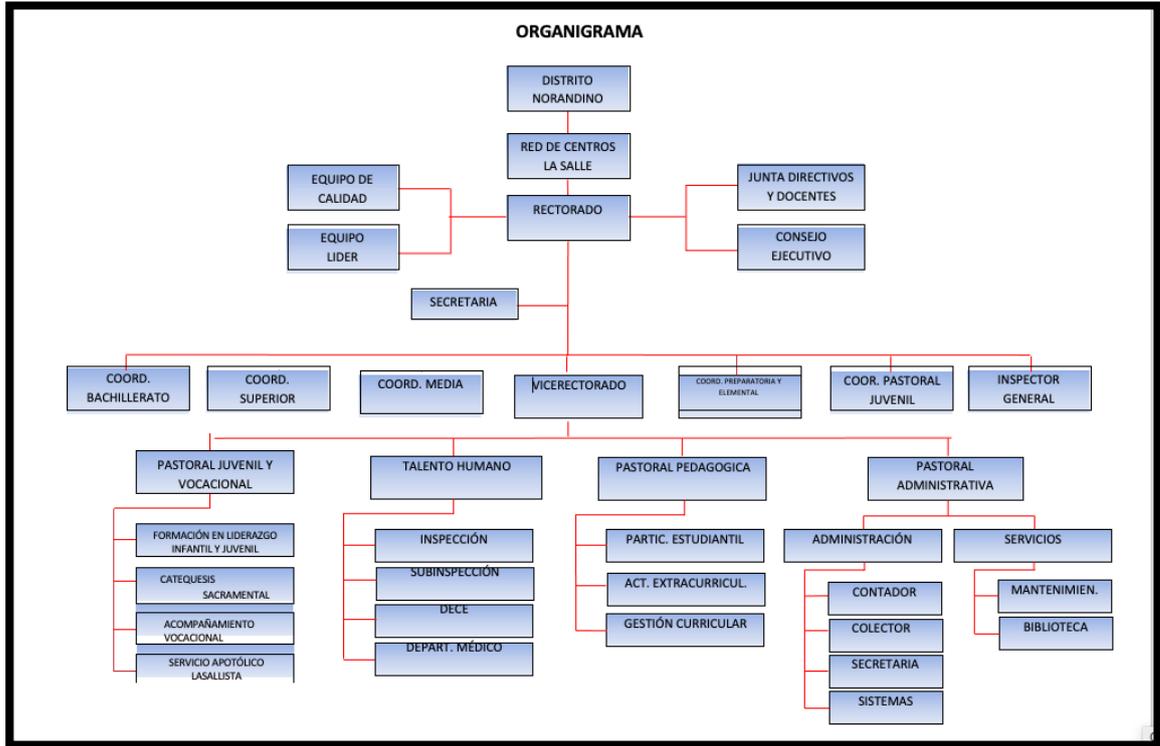
Realizado por: Cisneros, Karen, 2023

## ANEXO B: ENCUESTA

	ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO CARRERA DE ADMINISTRACIONDE EMPRESAS ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA LA SALLE CONTESTAR CON SINCERIDAD LAS SIGUIENTES PREGUNTA VALORANDO 1. Completamente de acuerdo; 2 En Desacuerdo, 3, ni de acuerdo ni en desacuerdo: 4 de acuerdo; 5 muy de acuerdo		 Administración de Empresas				
	<b>DIAGNOSTICO DE CUMA ORGANIZACIONAL ANTES Y POST PANDEMIA</b>		1	2	3	4	5
	1	Me siento orgulloso(a) de trabajar en la Unidad Educativa La Salle					
	2	Aprendo todos los días mejores formas de hacer mi trabajo					
3	Mi puesto de trabajo es interesante y desafiante						
4	Mi trabajo es libre de acoso y/o intimidación por parte de Directivos o Colegas						
5	Me siento reconocido en el trabajo						
6	Hay un ambiente de compromiso en mi grupo de trabajo						
7	Puedo hacer mi trabajo de manera segura y cómoda						
8	Puedo comunicar mis necesidades a las personas indicadas para atenderlas						
9	Puedo combinar el tiempo dedicado al trabajo, familia y a mi desarrollo personal						
10	Mi grupo de trabajo propone soluciones a problemas y las lleva a cabo						
11	Recibo continuamente retroalimentación de mi jefe sobre mi desempeño						
12	Puedo expresar libremente mis puntos de vista a compañeros y jefes						
13	Rector y Supervisiones comunican oportunamente las necesidades de la Unidad Educativa						
14	Se estimula el trabajo en equipo y se capacita cómo trabajar en equipo						
15	La Unidad Educativa La Salle se preocupa de que las condiciones de trabajo sean seguras						
16	En la Unidad educativa La Salle se contrata personal sin distinción de género (hombres-mujeres)						
17	Puedo influir en las decisiones que se toman en mi area						
18	Las reglas y los sistemas de la Unidad Educativa la Salle se adaptan fácilmente a los cambios requeridos						
19	Para rector, comunidad Lasalliana y Supervisores, antes del cumplimiento de las metas de producción está la integridad del trabajador						
20	Los valores, objetivos y metas de la Unidad Educativa La Salle son bien comunicados						
21	Hay tiempo, recursos y retroalimentación para el aprendizaje-capacitación del personal						
22	Me satisface la calidad de los servicios básicos (agua potable, sanitarios, sala de profesores, bar...)						
23	La Unidad educativa la Salle promueve la cooperación entre el personal y aprecia los aportes de mejora						
24	Al Rector le interesa mucho lo que pensamos						
25	Hay reconocimiento a mi grupo de trabajo al superar las metas esperadas						
26	En la Unidad educativa La salle hay un ambiente abierto a la creatividad de los docentes y empleados						
27	La Unidad Educativa es honesta al cumplir con los acuerdos generados con el personal docente y administrativo						
28	La Unidad Educativa La Salle contrata personal con capacidades diferentes						
29	Se reconoce al personal docente y administrativo cuando los resultados superan las metas						
30	Las tareas en mi area de trabajo las pueden realizar indistintamente un hombre o una mujer						

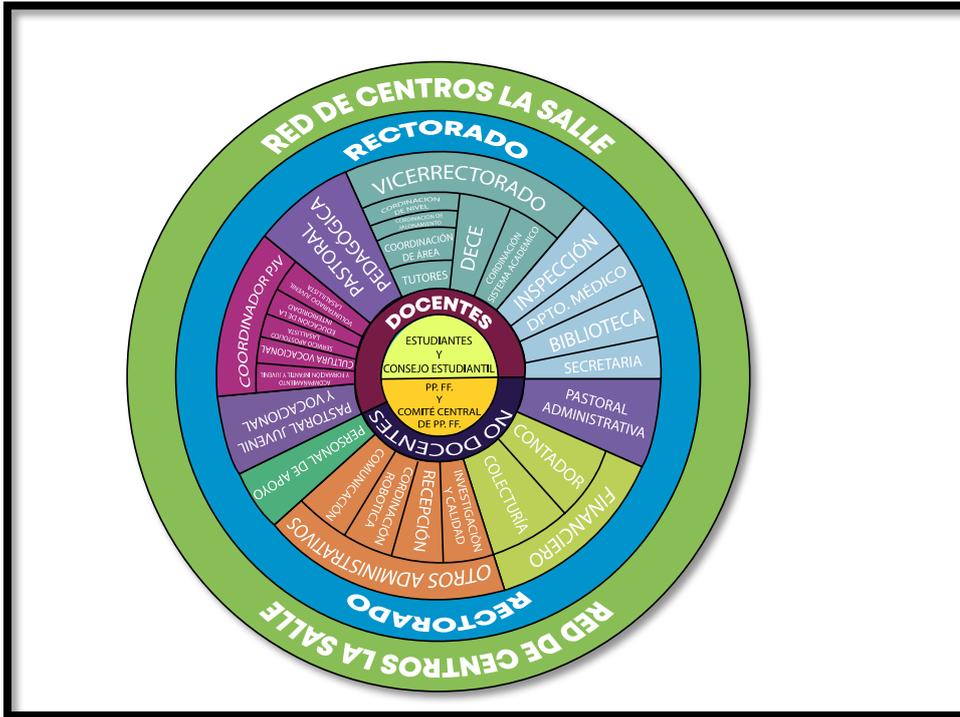
Realizado por: Cisneros, Karen, 2023.

## ANEXO C: ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN



Fuente: Unidad Educativa “La Salle”.

**ANEXO D: DISEÑO DE UN NUEVO MODELO DE ORGANIGRAMA.**



Realizado por: Cisneros, Karen, 2023



**epoch**

**Dirección de Bibliotecas y  
Recursos del Aprendizaje**

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y  
DOCUMENTAL**

**REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA**

**Fecha de entrega:** 16 / 08 / 2023

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> KAREN NICOLE CISNEROS VASCONEZ
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Carrera:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Título a optar:</b> LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>f. Analista de Biblioteca responsable:</b> Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.

1552-DBRA-UPT-2023