



1859

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO:

“PROPUESTA DE UN MANUAL PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL FUNDAMENTADO EN EL ANÁLISIS Y GESTIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA “PROF. VIRGILIO ABARCA MONTESINOS” DE LA PARROQUIA URDANETA, CANTÓN SARAGURO, PROVINCIA DE LOJA, PARA EL AÑO 2016”

Tesis previa a la obtención del grado de Ingeniera Comercial.

Autora:

Martha Lucía León Ordóñez

1859

Director:

Ing. Edwin Bladimir Hernández Quezada Mg. Sc.

LOJA –ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN

Ing.

Edwin Bladimir Hernández Quezada Mg. Sc.

DIRECTOR DE TESIS

C E R T I F I C A:

Que el trabajo de investigación titulado: **“PROPUESTA DE UN MANUAL PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL FUNDAMENTADO EN EL ANÁLISIS Y GESTIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA “PROF. VIRGILIO ABARCA MONTESINOS” DE LA PARROQUIA URDANETA, CANTÓN SARAGURO, PROVINCIA DE LOJA, PARA EL AÑO 2016”**, de autoría de la Sra. Marta Lucía León Ordóñez, previo a optar el grado de Ingeniera Comercial, ha sido dirigido, asesorado, supervisado y realizado bajo mi dirección en todo su desarrollo, por lo que autorizo su presentación ante el respectivo tribunal de Grado.

Loja, mayo del 2017



Ing. Edwin Bladimir Hernández Quezada, Mg. Sc.

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, **Marta Lucía León Ordóñez**, declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional-Biblioteca Virtual.

Autora: Marta Lucía León Ordóñez

Firma: 

Cédula: 1103961700

Fecha: Loja, Mayo del 2017

**CARTA DE AUTORIZACION DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA,
PARA LA CONSULTA, REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y
PUBLICACION ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.**

Yo; Marta Lucía León Ordóñez declaro ser autor de la tesis titulada:
**“PROPUESTA DE UN MANUAL PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA
LABORAL FUNDAMENTADO EN EL ANÁLISIS Y GESTIÓN DE LA
SATISFACCIÓN LABORAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA “PROF.
VIRGILIO ABARCA MONTESINOS” DE LA PARROQUIA URDANETA,
CANTÓN SARAGURO, PROVINCIA DE LOJA, PARA EL AÑO 2016”**,
como requisito para optar por el grado de **Ingeniera Comercial**; autorizo al
Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines
académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a
través de la visibilidad de su contenido de siguiente manera en el Repositorio
Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las
redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la
Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia
de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja a los diecisiete
días del mes de mayo del dos mil diecisiete, firma la autora.

Firma:.....

Autora: Marta Lucía León Ordóñez

Cédula: 1103961700

Dirección: Saraguro – Calle - Antonio Montesinos y Dr. Monfilio Muñoz

Correo Electrónico: martha_l23@hotmail.com

Teléfono: 2200097 - 0991166810

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Ing. Edwin Bladimir Hernández Quezada, Mg. Sc.

Tribunal de Grado:

Presidente: Ing. Oscar Gómez Cabrera Mg.

Vocal: Ing. Santiago Javier Ludeña Yaguachi Mg.

Vocal: Ing. Sergio Mauricio León Pineda Mg.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Nacional de Loja por ser parte de este sueño, porque me hicieron creer en mí y que todo en la vida es posible. Por permitirme ser parte de esta familia, por preocuparse e invertir en mi formación como persona y profesional.

A mis profesores de la Universidad por brindarme todos los conocimientos y formarme profesional y personalmente, en especial a mi Director de Tesis Ing. Edwin Hernández por ayudarme y motivarme en la culminación de este trabajo, no solo por ser mi profesor sino un amigo durante mi vida Universitaria.

Agradezco a mi familia por siempre apoyarme y nunca dejarme sola en este proceso.

Marta Lucía León Ordóñez

DEDICATORIA

Dedico mi Tesis con todo mi cariño y amor.

A Dios que con su guía me ayuda a ser mejor persona cada día.

A mis hijos que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento

A mis hermanas y hermanos que son un ejemplo a seguir y mi inspiración para luchar por lo que deseo y no dejarme vencer.

Marta Lucía León Ordóñez

a. Título

“PROPUESTA DE UN MANUAL PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL FUNDAMENTADO EN EL ANÁLISIS Y GESTIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA “PROF. VIRGILIO ABARCA MONTESINOS” DE LA PARROQUIA UR DANETA, CANTÓN SARAGURO, PROVINCIA DE LOJA, PARA EL AÑO 2016”

b. Resumen

El trabajo de investigación se centra en la evaluación del clima laboral, para lo cual se fundamentó en el análisis y gestión de la satisfacción laboral en la Unidad Educativa Prof. Virgilio Abarca Montesinos de la parroquia Urdaneta, cantón Saraguro, provincia de Loja, para el año 2016, la misma que pretende alcanzar un eficiente desempeño institucional.

Pues uno de los problemas del plantel es el no darle la suficiente importancia al Talento Humano, en el sentido que no se considera que las personas reflejan los valores, la calidad y el servicio que presta la institución hacia sus usuarios; por ello el clima laboral no ha sido objeto de estudio en la entidad, ya que se cree que los instrumentos otorgados a los empleados son suficientes para un adecuado rendimiento, lo cual genera repercusión no favorable para los propósitos personales institucionales.

Por lo expuesto, fue necesario la realización del presente estudio, mismo que permitió conocer cómo influye la satisfacción laboral en el trabajo, partiendo de los constantes cambios que se realizan en los momentos actuales por parte del Ministerio de Educación, y su repercusión en la eficacia de los servicios.

Para desarrollar estudio fue fundamental plantear y cumplir un objetivo general como: Proponer un manual para la evaluación del clima laboral en la Unidad Educativa “Prof. Virgilio Abarca Motesinos” de la Parroquia Urdaneta,

cantón Saraguro, provincia de Loja para el año 2016. Así mismo para cumplir con el objetivo general se cumplieron 5 objetivos específicos, que hacen referencia al diagnóstico del clima laboral de la entidad, la tabulación y análisis de la información obtenida, establecimiento de los factores de satisfacción del clima laboral y finalmente la propuesta de un manual del clima laboral en la institución objeto de estudio.

Además es importante señalar que para el cumplimiento de los objetivos, se utilizó diferentes métodos y técnicas; entre los primeros se aplicó el método deductivo, que permitió el análisis de la realidad local y orientó la revisión bibliográfica necesaria; el método inductivo, ayudó al análisis desde el enfoque particular para conocer de cerca la problemática de estudio y el método descriptivo que detalló las partes del trabajo investigativo, realidades y características con fines interpretativos. Entre las técnicas, se utilizó la encuesta, misma que se aplicó a los 35 funcionarios que laboran en la entidad, además se aplicó la técnica de entrevista a la máxima autoridad del plantel educativo.

Con los métodos y técnicas utilizados se obtuvieron resultados importantes entre los que se utilizó para realizar la propuesta por considerarse los factores que afectan al clima laboral en la entidad, entre los ellos se presentan: el 85,71% del personal no se siente a gusto en la institución, el 94,29% cree que las relaciones laborales entre compañeros no es buena, el 82,86% no ha recibido inducción, el 40% de los empleados no conocen la

misión, visión e ideario; en cuanto a la remuneración el 82,86% no está conforme ya que esta no responde a la formación académica y experiencia laboral, no existe motivación en el 71,43% del personal, el 65,71% menciona que no existe trabaja en equipo, en lo referente a los factores ambientales, existe inconformidad del 80%; el 57,14% informa que la autoridad de la institución no cuenta con los suficientes conocimientos y capacidad. En conclusión las respuestas negativas son superiores a las positivas, es decir de un total de 350 respuestas, 262 son negativas (ver cuadro 14).

Abstract

The research work focuses on the assessment of the work environment, based on the analysis and management of job satisfaction in the Prof. Virgilio Abarca Montesinos Educational Unit of the Urdaneta parish, Saraguro county, Loja province, for the 2016, which aims to achieve an efficient institutional performance.

One of the problems of the campus is not giving enough importance to Human Talent, in the sense that people are not considered to reflect the values, quality and service provided by the institution to its users; Therefore, the work environment has not been the subject of study in the entity, since it is believed that the instruments granted to employees are sufficient for an adequate performance, which generates repercussions not favorable to personal institutional purposes.

For the above, it was necessary to carry out the present study, which allowed us to know how labor satisfaction influences in the work, starting from the constant changes that are made in the current moments by the Ministry of Education, and their impact on the effectiveness Of services.

In order to develop a study it was fundamental to propose and fulfill a general objective such as: To propose a manual for the evaluation of the working environment in the Educational Unit "Prof. Virgilio Abarca Motesinos "of the

Urdaneta Parish, Saraguro county, province of Loja for the year 2016. In order to meet the general objective, 5 specific objectives were met, which refer to the diagnosis of the entity's labor climate, tabulation and analysis Of the obtained information, establishment of the factors of satisfaction of the labor atmosphere and finally the proposal of a manual of the labor atmosphere in the institution object of study.

In addition, it is important to note that for the fulfillment of the objectives, different methods and techniques were used; Among the former the deductive method was applied, which allowed the analysis of the local reality and guided the necessary bibliographical revision; The inductive method, helped the analysis from the particular approach to get a closer look at the problem of study and the descriptive method that detailed the parts of the research work, realities and characteristics for interpretive purposes. Among the techniques, the survey was used, which was applied to the 35 employees who work in the entity, and the interview technique was applied to the highest authority of the educational establishment.

With the methods and techniques used, important results were obtained to make the proposal, among the most important are presented: 85.71% of staff do not feel at ease in the institution, 94.29% believe that peer relations Is not good, 82.86% have not received induction, 40% of the employees do not know the mission, vision and ideario; Regarding the remuneration, 82.86% is not satisfied because it does not respond to academic training and work

experience, there is no motivation in the 71.43% of the staff, 65.71% mention that there is no team work , With regard to environmental factors, there is a nonconformity of 80%; 57.14% report that the authority of the institution does not have sufficient knowledge and capacity. In conclusion the negative responses are superior to the positive ones, that is, of a total of 350 responses, 262 are negative (see Table 14).

c. Introducción

La Unidad Educativa “Prof. Virgilio Abarca Montesinos”, institución educativa creada recientemente bajo la figura de fusión de establecimientos educativos, cuenta con 35 funcionarios, quienes en su mayoría no gozan de buenas relaciones laborales en razón de la inestabilidad del clima laboral, puesto que el plantel no dispone de un manual que permita evaluar periódicamente dicho ambiente.

A ello se suma la desorganización interna a nivel directivo, duplicidad de funciones por parte de los empleados y la falta de una acertada distribución de responsabilidades para cada funcionario, lo cual genera un ambiente no propicio para la buena marcha institucional.

En tal virtud se elaboró el manual de evaluación del clima laboral fundamentado en el análisis y gestión laboral, con el que se determinó las características específicas en relación a las funciones, responsabilidades, dependencias y requerimientos mínimos para cada puesto de trabajo.

El presente trabajo investigativo presenta una estructura adecuada y entendible para el lector, así, inicia con el título: “Propuesta de un manual para la evaluación del clima laboral fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral en la Unidad Educativa “Prof. Virgilio Abarca Montesinos” de la parroquia Urdaneta, cantón Saraguro, provincia de Loja,

para el año 2016”; seguidamente se presenta el resumen que posee una visión general de la investigación, así mismo en la introducción, se expone la importancia del trabajo investigativo y su estructura general.

En la revisión literaria, se desarrollan los conceptos relativos a la temática en estudio y a los objetivos planteados y ejecutados; posteriormente se muestran los materiales y métodos utilizados en el trabajo investigativo con los se recaba la información necesaria que se presenta en los resultados, mismos que en la discusión permite proponer el manual de evaluación del clima laboral.

De esta manera se plantean las conclusiones del estudio, de las cuales se derivan las recomendaciones a las que se llegó una vez culminado el trabajo investigativo. La bibliografía que hace referencia a las fuentes bibliográficas que le dan valor científico a la propuesta y finalmente los anexos que constituyen información que aporta sustento al trabajo investigativo.

d. Revisión de literatura

d.1. Marco Referencial

d.1.1. Reseña histórica

Para sintetizar la historia de la Unidad Educativa Prof. Virgilio Abarca Montesinos, es necesario hacer hincapié a la trayectoria de las instituciones educativas que la conforman luego de la fusión institucional que se ha llevado a cabo por parte del Ministerio de Educación.

“En primera instancia, la Escuela Mariscal Sucre, plantel educativo que de acuerdo a los archivos institucionales fue creado mediante Acuerdo Ministerial N° 672 de 18 de septiembre de 1890” (Comisión Pedagógica, 2016)

A sus inicios funcionó como escuela pluridocente, con los tres primeros grados, para posteriormente por las múltiples gestiones y la demanda de alumnos se convierte en escuela completa, la cual inició sus labores en la casa cabildo de la parroquia Urdaneta. Posteriormente, en el año 1963, en los terrenos de la familia Mora se declara de utilidad pública y con la ayuda brindada por “Alianza para el progreso” se inicia la construcción de la escuela, teniendo como primer Director al Prof. Luis Mogrovejo.

Mediante Acuerdo Ministerial No. 184 de 11 de abril de 2001, la Escuela Mariscal Sucre pasa a ser sede de la Red Escolar Autónoma Rural Urbana, denominación que tuvo vigencia hasta el 28 de noviembre de 2014, para luego optar por la denominación de Escuela de Educación Básica Mariscal Sucre. (Pág. 5)

“Por su parte, el Colegio Virgilio Abarca Montesinos fue creado el 9 de octubre de 1984, mediante Acuerdo Ministerial No. 477” (Escuela Mariscal Sucre, 2000), su primer Rector el Lic. Genaro Sarango Jima, quien realiza gestiones para la creación del Bachillerato Técnico en Pintura. En el año 1992 entrega al país los primeros bachilleres de la república, para luego de tres promociones cambiarse a la especialidad de Cerámica.

“Actualmente la comunidad Virgiliana se innova y fortalece diariamente, es así que a partir del año lectivo 2003–2004, se puso en marcha el Bachillerato en Ciencias” (Comisión Pedagógica, 2016).

Esta institución está orientado a una educación humanista y científica, funcionando con un currículo flexible que incluye una parte obligatoria para todos los alumnos y la posibilidad de asignaturas o módulos optativos que permitan la profundización en algunos campos privilegiando el trabajo en equipo, la investigación, la educación en valores y la creatividad, proporcionándoles la base sólida necesaria para continuar sus estudios

cualquier carrera que elegirán posteriormente. Dentro del pensum de estudio también se incluye la asignatura de computación.

“A partir del año 2013, mediante acuerdo Ministerial se le otorga el nombre de Colegio de Bachillerato “Virgilio Abarca Montesinos” con la oferta de Educación Básica Superior y el Bachillerato General Unificado en Ciencias” (Comisión Pedagógica, 2016).

d.1.2. Origen de la Unidad Educativa

Mediante resolución N° 0633-15 emitida por la Coordinación Zonal de Educación Zona 7; y, amparados en la Ley, fusionan: El Colegio Virgilio Abarca Montesinos con la Escuela Mariscal Sucre, y se crea la UNIDAD EDUCATIVA PROFESOR VIRGILIO ABARCA MONTESINOS. Cabe señalar que al momento la Unidad Educativa Profesor Virgilio Abarca Montesinos cuenta con 637 estudiantes, y una planta docente completa.

d.2. Marco conceptual

d.2.1. El clima laboral: Consideraciones generales

Acerca del clima laboral Segredo (2010) manifiesta que:

En la actualidad el clima organizacional es un tema de gran fundamental para las organizaciones enfocadas a su gestión en el continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, es así que se considera que es un factor clave en el desarrollo de las instituciones y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización

En estos tiempos cambiantes es cada vez más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. “El tejido empresarial moderno tiene claro que el activo más importante de cualquier compañía es su factor humano” (Davis, 2009).

Así mismo se puede agregar que:

Si un mejor desempeño laboral conlleva a compensaciones y estímulos morales más altos, y si en opinión de los trabajadores la compensación y los estímulos son justos y racionales, aumentará el nivel de satisfacción tanto de prestadores como de la población que recibe el servicio. Por otra parte, una política inadecuada de estímulos puede conducir a la insatisfacción. En cualquiera de los dos casos, la satisfacción se convierte en retroalimentación que afecta la imagen propia y la motivación de continuar desempeñándose mejor (Santa & Sampedro, 2012).

Además Alcalá (2011) declara que:

Tampoco se trata de que el equipo directivo invente mil maneras distintas de cubrir necesidades y deseos de cada individuo, ya que se pueden distinguir una serie de pautas comunes de comportamiento en el colectivo de trabajadores cuando se analizan las necesidades de espíritu.

Desde principios del siglo XIX, se ha puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es

como el clima laboral determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.

En la presente investigación se profundizará en el estudio de la satisfacción laboral como expresión de la percepción individual del clima laboral de los miembros de la organización.

Un estudio del clima laboral proporciona una valiosa información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Existen varias conceptualizaciones sobre el clima laboral las cuales se analizan a continuación.

d.2.1.1. Concepto de clima laboral

De acuerdo al documento técnico del Ministerio de Salud del Perú, el clima laboral se define como:

Las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo. (Pág. 39)

En tanto que, en la actualidad el concepto de clima laboral es un tema que despierta el interés de múltiples profesionales y disciplinas; a partir de su

misma razón de ser en los contextos organizacionales reconocen la importancia del estudio del fenómeno, en el que priman las interacciones sujeto-organización y sujeto-sujeto.

La incidencia que tiene la organización en aspectos de carácter psicológico dentro de los individuos y sus interacciones permite la formulación del concepto de clima laboral.

Por su parte Gongalvez (2002), sostiene que clima laboral es:

Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características (Pág. 14).

De acuerdo con Seisdedos, Nicolás (2006) es la organización:

Conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno sin tener en cuenta cómo lo percibe otro; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización. (Pág. 20).

La definición de clima y sus atributos principales oscilan entre dos ejes de coordenadas. Por un lado, existen autores que sitúan el clima como real, externo al individuo u objetivo, frente a una mayoría que acentúa su dimensión psicológica o subjetiva. A veces, pretenden mantener un equilibrio entre ambos polos. Por otro lado, hay autores que defienden una idea de clima como elementos, la cual se correspondería a la organización física de los componentes de una empresa frente a una dimensión del proceso que se relaciona con la gestión de los Recursos Humanos.

A fin de comprender mejor el concepto de clima laboral es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima laboral se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).

Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Aparecen además otras formas y consecuencias del comportamiento en el trabajo: sistemas de incentivo,

apoyo social, interacción con los demás miembros, entre otras. En base a las consideraciones precedentes podría llegar a la siguiente definición de clima laboral de Goncalvez.

De acuerdo con Goncalves (2002), el clima laboral es: “El clima laboral es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización”

Por medio de una revisión, (Aguilar, Arévalo, Giraldo, Sandoval y Vega, 2006), “fue posible identificar definiciones y aproximaciones de clima laboral representativas planteadas por diferentes autores”.

De acuerdo con Robbins (2009), el clima laboral “es el conjunto de características que describen a una organización y que las distinguen de otras organizaciones, son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.

Desde esta concepción el clima laboral particulariza a la organización en la que se desarrolla ya que su ambiente es positivo y duradero, lo cual redundaría en una buena forma de rendimiento del trabajador.

El clima laboral se caracteriza, como la cultura organizacional, con ello relaciona el concepto con los componentes de cultura y permite la delimitación de distintas subculturas dentro de la organización.

“El clima laboral se refiere a la opinión que el empleado se forma de la organización” (Álvarez, 2010).

En este contexto Alcalá (2011), manifiesta:

Por lo tanto, el clima es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que lo forman. Y el clima laboral atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajaban en una organización

d.2.1.2. Dimensiones del clima laboral

Sobre las dimensiones del clima laboral Goncalves (2002) manifiesta que:

Se utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización.

1. Estructura

A este respecto Bermudez (2009) declara lo siguiente:

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal.

2. Responsabilidad (empowerment)

Según la definición de Caamaño (2010) la responsabilidad es:

El sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión

que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa

“Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo” (Area, 2011).

4. Desafío

“Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos” (Alcalá, 2011)

5. Relaciones

“Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados” (Acosta García, 2013).

6. Cooperación

“Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores” (Capote, 2013).

7. Estándares

“Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento” (Area, 2011).

8. Conflictos

“Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan” (Romero & Chaves, 2011).

9. Identidad

“Es el sentimiento de pertenencia a la organización y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización” (Alcalá, 2011).

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

El conocimiento del clima laboral proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes

y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima laboral influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el clima laboral por medio de las siguientes dimensiones.

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

d.2.1.3. Aspectos de clima laboral

“Al realizar un estudio de clima laboral, se debería tener en cuenta que coexiste una sumatoria de factores objetivos, materiales, subjetivos y preceptuales” (Alcalá, 2011).

Por su parte Acosta (2013), manifiesta que:

Para medir el clima laboral se utilizan escalas de evaluación que, por un lado miden aspectos objetivos-materiales que son, por ejemplo, las condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo, la manera de organizar el trabajo, los sistemas de reconocimiento (premios y castigos) del trabajo utilizados por la empresa, la equidad y satisfacción en las remuneraciones, la promoción, la seguridad en el empleo, los planes y beneficios sociales otorgados, que constituyen, entre otros factores, la "Calidad de Vida Laboral"

Así mismo Alcalá (2011), declara que:

Pero no debemos dejar de lado la evaluación de elementos subjetivos- preceptuales, como las actitudes de los empleados hacia la empresa, la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores y guiarlos, la manera de comunicarse, el grado de entrega de los empleados hacia la empresa, las relaciones interpersonales, el nivel de motivación de los empleados, la satisfacción de los mismos con elementos relacionados con su trabajo y la autonomía o independencia de las personas en la ejecución de sus tarea.

d.2.1.4. Aspectos subjetivos del clima laboral

d.2.1.4.1. Relación entre Liderazgo, la motivación y la Satisfacción Laboral.

Con respecto al liderazgo Ardouin (2006), informa que:

Es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Su figura es esencial para el análisis del clima laboral, ya que contribuye a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad y una mayor motivación y satisfacción en el trabajo

"Un líder situacional es el que adecua sus respuestas a las necesidades de sus seguidores, adaptándose a los cambios en el contexto y en las metas, manteniendo un alto grado de efectividad" (Acosta García, 2013).

De la misma manera, de acuerdo con Capote (2013), manifiesta que:

Hay muchos factores que pueden resultar importantes para determinar la eficiencia del liderazgo o el grado de cualidades de liderazgo demostradas por un individuo. Por un lado, la conducta que asuman los líderes, sus propias características personales, estilos de liderazgo, roles que desempeñe, son esenciales, pero las percepciones de los empleados, su competencia y su influencia, así como ciertos factores de la situación, también lo son.

De igual forma Robbins (2009), informa que:

Podemos considerar que el comportamiento del líder ante un colectivo, su capacidad para afrontar retos y la manera de involucrar al colectivo de trabajadores es determinante en el nivel de motivación y /o satisfacción de los subordinados, puesto que para un líder debe quedar claro que los individuos que componen las empresas constituyen la fuente principal de ventajas competitiva, otorgando rasgos distintivos a las organizaciones. Por lo que es de vital importancia el mejoramiento continuo en las condiciones laborales objetivas y subjetivas en que se desempeñan los mismos como vía para lograr la excelencia en el trabajo.

d.2.1.5. Variables del clima laboral

Según Segredo (2010), las variables consideradas en el concepto de clima laboral son:

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc.
- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

Todas estas variables configurarán el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma, por lo que

Trelles (2010) manifiesta que:

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima laboral, clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente, el clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral, el clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual y estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

De igual forma Alcalá (2011). da a conocer que:

El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus estándares se perpetúen

Además Robbins, (2009). señala que:

En un clima laboral estable, la inversión a largo plazo, por lo que los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa 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

d.2.1.6. Funciones del clima laboral

- Vinculación: Lograr que grupo que actúa mecánicamente, es decir que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.
- Desobstaculización: Lograr que el sentimiento que tienen los miembros, de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.
- Espíritu: Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

- Intimidad: Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- Alejamiento: Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia emocional entre el jefe y sus colaboradores.
- Énfasis en la producción: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
- Empuje: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
- Consideración: Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- Estructura: Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
- Responsabilidad: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

- Recompensa: El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
- Riesgo: El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
- Cordialidad: El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- Apoyo: La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- Normas: La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
- Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
- Conflicto e inconsecuencia: El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

- Formalización: El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
- Adecuación de la planeación: El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
- Selección basada en capacidad y desempeño: El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
- Tolerancia a los errores: El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

d.2.1.7. Factores que intervienen en el clima laboral

“Entre los factores necesarios a considerar en un clima laboral, diferenciable para cada organización, por poseer cada empresa características distintivas, serán los siguientes” (Davis, 2009):

Motivación

Satisfacción

Involucramiento

Actitudes

Valores

Cultura Organizacional

Estrés

Conflicto

Liderazgo

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.

Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, por lo que actúa en forma de circuito.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima laboral se originan en una gran variedad de factores que pueden estar influenciados por el liderazgo, las prácticas de dirección, motivación, actitudes, satisfacción laboral, entre otros. Existen algunas teorías para evaluar dichos factores:

d.2.1.8. Teorías sobre liderazgo

Teoría de Likert

La teoría de clima laboral u organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y de las condiciones

organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido cita:

1. Variables causales: 2. Variables intermedias: 3. Variables finales:

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima laboral, estos son:

CLIMA DE TIPO AUTORITARIO

Sistema I: Autoritarismo explotador: Sistema II: Autoritarismo Paternalista.

CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO.

Sistema III Consultivo.

Sistema IV Participación en grupo. (citado por Brunet, 1999)

Cabe destacar que, entre otras responsabilidades y actividades del Departamento de Recursos Humanos, está la mejora del ambiente de trabajo, mediante sus comunicaciones, su asesoría y sus prácticas

disciplinarias. Pero para cumplir éste objetivo, es importante también que los directivos de las organizaciones se percaten de que el medio ambiente forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

Las Teorías sobre Motivación:

Teorías de contenido

- Jerarquía de las necesidades de Maslow
- Teoría bifactorial de Herzberg.
- Teoría de la existencia, relación y progreso de Alderfer
- Teoría de las tres necesidades de McClelland.
- Teorías de procesos
- Teoría de la expectación de Vroom.
- Teoría de la equidad de Adams.
- Teoría de la modificación de la conducta de Skinner

Motivación y Comportamiento:

A este respecto López (2010), informa que:

El valor que en los momentos actuales adquiere el hombre en la organización es cada día de mayor relevancia. La pérdida de capital de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros la obtención de un préstamo, pero para la fuga de recursos humanos estas vías de solución no son posibles de adoptar. Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar a los

recursos humanos como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas.

En tal sentido Moreno (2007), define que:

Existen dos factores que actúan como determinante de la fuerza de un motivo, ellos son:

- La expectativa
- La accesibilidad.

La expectativa: Es la probabilidad que percibe un individuo de poder satisfacer una necesidad de acuerdo a su experiencia.

La accesibilidad: Refleja las limitaciones que puede encontrar una persona en el medio para poder satisfacer una necesidad.

d.2.1.9. Concepto de motivación.

Moreno (2007), informa que:

Motivación: Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estimulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo. En este último aspecto la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo. La cognición es aquello que las personas conocen de sí mismas y del ambiente que las rodea, el sistema cognitivo de cada persona implica a sus valores personales, que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, por sus necesidades y experiencias.

Las Actitudes: Estas constituyen otro factor que afectan la percepción individual sobre el clima en una organización, de ahí la importancia de su conocimiento a la hora de evaluar el clima organizacional.

Se han ofrecido varias definiciones sobre esta, a continuación, relacionamos algunas.

La actitud según Robbins (2009) es:

La disposición de una persona a comportarse de una determinada manera según sus características de personalidad. La actitud laboral es la tendencia individual en relación con el trabajo condicionada por un conjunto de factores innatos, adquiridos, internos o externos al trabajador. Pueden existir actitudes laborales positivas o negativas, así también causadas por factores tanto laborales como ajenos a la organización. (Pág. 143)

El mismo autor define a las actitudes como: “enunciados o juicios de evaluación respecto a los objetos, la gente o los eventos y tienen tres componentes: el cognoscitivo, afectivo y del comportamiento”

En tanto que Martínez (2001) propone la siguiente sugerencia:

El método más simple de descubrir y medir las actitudes es levantar un "censo de opiniones". Porque, si bien es cierto que una actitud no es exactamente una opinión, las opiniones de un grupo o de un individuo proporcionan claras indicaciones sobre sus actitudes. Si bien este tipo de estudios se preocupa principalmente por descubrir si el estado general en la organización es bueno o malo, es también posible utilizar pruebas de actitud para descubrir las opiniones del personal sobre aspectos especiales, tales como cambios proyectados dentro de la empresa. El control basado en el temor y la disciplina autoritaria no es ya posible ni aconsejable, por razones bien sabidas, y aún si lo fuese, es ineficiente y revela falta de respeto a la dignidad humana. La única alternativa es la autoridad legítima, que se basa en la cooperación y requiere conocer la opinión de los demás (Pág. 79).

Efectos de las actitudes: Davis y Newstrom (2009) mencionan que “uno de los efectos negativos que pueden tener las actitudes es la inadaptación laboral. Esta se entiende como el síndrome complejo que comprende un grado máximo de insatisfacción del trabajo y la merma de productividad”.

Davis y Newstrom (2009) mencionan que “entre los efectos positivos se podrían considerar la productividad, un buen ambiente de trabajo, la satisfacción personal y grupal, entre otros”.

La inseguridad económica de la labor que se realiza. La escasa significación del colectivo laboral. Expectativas insatisfechas relacionadas con la posibilidad de ascenso dentro del colectivo de trabajo.

La falta de un papel definido y las muchas alternativas existentes en el trabajo. Los cambios de tecnologías y las condiciones del trabajo. El aislamiento de la labor dentro de la comunidad.

Otro efecto negativo en las actitudes puede ser un nivel de estrés arriba de lo establecido dentro de un ambiente de trabajo.

Franco (2001) menciona que:

El estrés es la palabra que se utiliza para describir los síntomas que se producen en el organismo ante el aumento de las presiones impuestas por el medio externo o por la misma persona. El estrés orientado a metas es un valioso instrumento de motivación que puede convertirnos en grandes atletas o empresarios. Pero también puede sumirnos en la depresión y llevarnos al suicidio

d.2.1.10. Importancia del clima laboral

El clima laboral posee especial importancia para cualquier organización, ya que el comportamiento de los trabajadores, determinado por sus percepciones incidirá enormemente en su actuación ante los procesos; en la toma de decisiones; en la aparición de conflictos, en su gestión y en su solución; en la eficacia, la eficiencia y en la productividad del trabajo, así como en otros indicadores y resultados generales de trabajo.

El conocimiento del clima, a través de una retroalimentación adecuada, permite la toma de acciones correctivas en los casos necesarios, tanto estructurales al nivel de la organización como en cualquier subsistema de ésta, o de actuación de los directivos principales y demás jefes. Por supuesto de vital importancia también la satisfacción o insatisfacción laboral en las personas.

d.2.1.11. Tipologías del clima organizacional

“Las tipologías exponen el clima organizacional desde la descripción de sus propiedades y atributos. Existen diversas teorías que han plasmado los climas organizacionales que pueden producirse en diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto” (Méndez, 2006).

Likert (1961, 1967; citado por Brunet, 1997) sostiene que:

En la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, entre otros. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización.

Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva. A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

Sistema I: Autoritario. Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

Sistema II: Paternal. En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También

en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I.

El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad.

El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

Sistema III: Consultivo. Este es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

Sistema IV: Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal.

El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la teoría anteriormente planteada, su autor diseñó un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal.

d.2.1.12. Satisfacción laboral

Aylwin & Solar (2002), aseveran que:

Este factor reviste una importancia relevante en la percepción individual del clima organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho contribuirá al mejoramiento continuo de los servicios que brinda en su organización y por ende así valorará de forma más objetiva y positiva el clima que le rodea

Definiciones:

Acerca de la satisfacción e insatisfacción Parra (2003) hace el siguiente comentario:

Para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos o tareas. Pero no tienen tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, esto es, máxima satisfacción en su trabajo. El

trabajador a su vez responde a la desatención y manipulación de la empresa con a la conocida frase "como hacen que me pagan, hago que trabaj0 (Pág. 82).

Entonces se inicia ese círculo de insatisfacción y baja productividad; el personal está mal remunerado y por lo tanto se siente insatisfecho por lo que se convierte en improductivo y esto provoca a su vez insatisfacción.

Haciendo una aplicación en México, (Parra, 2003) comenta que la miopía empresarial ha llevado a un círculo vicioso la relación satisfacción productividad debido al descuido en los factores de satisfacción en el trabajo y a la manipulación de los trabajadores en cuanto a las compensaciones y otros satisfactores

De acuerdo con (Davis, 2009), definen satisfacción laboral como "el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo".

Por su parte, (Robbins S. , 2009) a su vez establece que la satisfacción en el trabajo "es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir".

Citando a Martínez (2001) menciona que:

La satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". Además, menciona que se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción laboral se refiere:

Satisfacción General indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo. Satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa (Pág. 193)

El mismo autor menciona que:

La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Finalmente podemos señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo – pasivo, destructivo – constructivo de acuerdo a su orientación.

Retomando el tema de la satisfacción laboral y el conjunto de actitudes que implica, Alcalá (2011), declara que:

Las diferencias de opinión o consideración (aunque sin ser muy grandes) que se aprecian, precisamente radican en los factores a considerar de manera general o los grupos y las variables independientes o dimensiones esenciales que son consideradas en cada uno de los grupos en la concepción teórica y su devenir en un proceder metodológico para medir, evaluar y accionar sobre ellas en consecuencia con los resultados

“Se considera que hay un gran acercamiento acerca de los factores o grupos a considerar y presentamos la experiencia de los trabajos realizados por un grupo de investigadores” (López 1994, Pacheco y Álvarez 1994, Álvarez 2001). Con esta concepción los grupos o factores que serán considerados están vinculados a:

1. La naturaleza y contenido de trabajo.
2. El trabajo en grupo y sus directivos
3. Las condiciones de trabajo
4. El esfuerzo y los resultados individuales.
5. Las condiciones de bienestar.

Cada grupo tendrá asociado variables a las que se han denominado dimensiones esenciales; las consideradas por ellos en estos trabajos, con una pequeña definición son:

Dimensiones esenciales vinculadas a la naturaleza y contenido de trabajo

1. Variedad de habilidades (Vh): grado en que el trabajo requiere de diferentes habilidades para ejecutarlo.
2. Identificación de la tarea (I): el grado en que un grupo requiere el completamiento de un “todo” o algo identificado, visible como resultado.
3. Significado de la tarea (S): impacto del trabajo en otras personas dentro o fuera de la organización.
4. Autonomía (A): grado de independencia en el trabajo, organización, control otras responsabilidades y permite realizar actividades de dirección.
5. Retroalimentación (R): grado en que el trabajo provee al individuo de la información sobre su eficacia, sus resultados, esencialmente dado por su propia percepción de éstos.

Dimensiones esenciales vinculadas al trabajo en grupo y sus directivos.

1. Cohesión (C): tendencia del grupo a mantenerse junto y de acuerdo, unidad, armonía en las relaciones en aras de lograr metas grupales.

2. Atractivo (AT): grado en que el grupo ofrece satisfacción de estar en él, grado de apoyo del grupo a sus miembros.
3. Clima socio psicológico (CS): grado en que la dirección del grupo es estimulante... y existe un clima adecuado.
4. Variedad de habilidades (VHg): grado en que cada miembro pueda realizar todas o gran parte de las operaciones y tareas que debe realizar el grupo.
5. Identificación de la tarea (Itg): el grupo hace un " todo" identificable.
6. Significación de la tarea (STg): grado en que el trabajo que realiza el grupo afecta a otras personas o grupos dentro o fuera de la organización.
7. Retroalimentación (Rg): grado en que el grupo recibe información sobre los resultados de su trabajo, propiamente por terceros, su jefe, clientes.
8. Autonomía (Ag): grado de independencia en el trabajo del grupo.
9. Dimensiones esenciales vinculadas al esfuerzo y los resultados individuales.
10. Suficiencia (Sf): grado en que el salario y los incentivos es suficiente para satisfacer necesidades personales.
11. Correspondencia (Cd): grado en que el salario y los incentivos devengados se corresponden con los conocimientos, habilidades, capacidades individuales y sus competencias laborales.
12. Vinculación (V): grado en que el salario y los incentivos se corresponden con los resultados del trabajo.
13. Percepción (P): grado en que el sistema estimulador es dominado, se entiende por el individuo.

14. Coherencia (C): grado de correspondencia entre la estimulación moral y material.
15. Justeza (J): grado en que el sistema estimulador es percibido como justo.

Dimensiones vinculadas a las condiciones de trabajo.

16. Seguras (Cg): grado en que cada cual percibe seguridad para el ambiente laboral.
17. Estéticas (E): grado en que cada cual percibe limpieza, orden interno, estética, etc, en su ambiente laboral.
18. Higiene (H): grado en que cada cual percibe la existencia de condiciones ambientales en lo referente a la temperatura, humedad, ruido, etc., que afectan su salud y/o entorpecen la concentración y la actividad laboral en general.
19. Ergonómicas (Eg): grado en que el diseño de los medios de trabajo y su ubicación se ajustan a los requerimientos psicológicos, etc, del trabajador.

Dimensiones esenciales vinculadas a las condiciones de bienestar.

20. Horario (Ho): grado en que el régimen de trabajo y descanso se ajustan a las expectativas y necesidades del trabajador.

21. Mantenimiento (Mt): grado en que las condiciones de alimentación, atención a la salud, transporte, etc., se ajustan a las necesidades del trabajador.
22. Atención a la vida (Av): grado en que cada cual percibe que la organización satisface las necesidades de sus trabajadores y sus familiares.
23. Desarrollo cultural y social (Dcs): grado en que cada cual percibe que son atendidas sus necesidades de desarrollo cultural, deportivo, social,
24. Desarrollo personal y profesional (Dpp): grado en que cada cual percibe que son atendidas sus expectativas de desarrollo de su crecimiento personal y profesional y garantía de seguridad y empleo.

d.2.1.13. Generalidades de la Satisfacción Laboral

d.2.1.13.1. Concepto. – “Es aquella sensación que el individuo experimenta al restablecer el equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o fines que las reducen. Es decir, la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos”. (Ardouin, 2006).

La Satisfacción en el trabajo:

Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo.

Características personales relacionadas con la satisfacción en el empleo: Nada de sorprendente tiene el que ciertas características personales tales como el sexo, la edad, la inteligencia y la salud mental guarden relación con la satisfacción en el empleo. El trabajo es uno de los aspectos que componen la experiencia total de la vida. En cierto modo, nuestra actitud hacia el trabajo refleja nuestra historia personal.

La Inteligencia:

El nivel de la inteligencia que un empleado posea, en si mismo, no es un factor determinante de satisfacción o descontento en el empleo. Sin embargo, la inteligencia de un empleado si tiene una importancia considerable en relación con la naturaleza del trabajo que ejecuta. Los empleados para quienes el trabajo no representa un desafío suficiente, o que desempeñan actividades que son demasiado exigentes para sus capacidades intelectuales, se sienten a menudo descontentos con su labor (Alicante, 2009).

Adaptación personal:

Según Alicante (2009), sobre la adaptación personal afirma que:

No hay duda que los individuos bien adaptados se conforman en efecto, con frecuencia, a las presiones de la sociedad y de algún grupo. Sin embargo, su conformidad debe considerarse como evidencia a favor de la adaptación personal, pero no idéntica a ella. La persona bien adaptada es la que, después de examinar el pro y el contra, puede considerarse en libertad de ser discrepante si dicho comportamiento es el que mejor satisface a sus necesidades fundamentales y no priva a los demás de su derecho a satisfacer las suya

Así mismo Ardouin (2006), da a conocer que:

Podría darse por sentado que un trabajador, mal adaptado en lo personal y desdichado en lo que se refiere a las circunstancias prevalecientes fuera de su puesto de trabajo, habrá de generalizar dicha actitud de manera que comprenda el descontento con su empresa y su trabajo; sin embargo, esa relación también puede actuar en sentido contrario

d.2.1.13.2. Factores de situación relacionados con la satisfacción en el empleo:

De acuerdo a Gruenfield (1962):

Uno de los procedimientos típicos que se utilizan para esta clase de estudios requiere que los empleados estudien una lista de características de empleos y que les adjudiquen rango o clasificación de acuerdo con la importancia que tengan para ellos. Una de las conclusiones más importantes de dichos estudios es que con frecuencia ni los funcionarios ejecutivos ni los líderes gremiales comprenden bien las necesidades de los empleados.

Factores de situación específicos:

Parra (2003) manifiesta que esto encuentra referido a las actitudes de los empleados con respecto a aspectos del ambiente del empleo y del trabajo, bajo las siguientes condiciones:

- Pago: Suele existir una tendencia de concederle demasiada importancia al pago como factor determinante de satisfacción en el empleo. La importancia que le dan los empleados suele estar relacionada con lo que pueden adquirir con lo que ganan,

comparación del salario que reciben con respecto a otros que desempeñan la misma labor, etc.

- Seguridad del Empleo: La importancia relativa de la seguridad en comparación con otros aspectos intrínsecos del empleo, tales como el pago o el reconocimiento de los méritos personales varía en función de la clasificación del empleo y que su predecesor de experimentar una sensación de realización, orgullo y valía personal. del grado efectivo de seguridad que los trabajadores sienten en su empleo, lo cual ha sido confirmado por investigaciones como las de Hersey.
- Participación y reconocimiento personal: La sensación de satisfacción y de orgullo personal que le produce al artesano de su capacidad de transformar la materia prima en un producto acabado, muy pocas veces se experimenta dentro de la estructura fabril actual. El empleado del presente tiene la misma necesidad que su predecesor de experimentar una sensación de realización, orgullo y valía personal. Cuando a menudo es imposible dará a cada empleado la oportunidad de experimentar el orgullo del artesano, es posible y necesario proporcionar la clase de instrucción que le permita a cada trabajador comprender el lugar que su labor ocupa en la manufactura del producto total.
- Posición profesional: De acuerdo a estudios de Robinsón, aun cuando la mayoría de los empleados están satisfechos con sus empleos o mantienen una actitud de relativa neutralidad al respecto, el grado de satisfacción que reportan varía de acuerdo con la posición profesional del empleado. Cuanta más alta sea su posición dentro de la jerarquía profesional, tanto más probable es que informe sentirse satisfecho con su empleo.
- Supervisión: Uno de los descubrimientos significativos del estudio de Hawthorne fue que es posible modificar las actitudes de los empleados mediante el desarrollo de un espíritu de cooperación entre trabajadores y supervisores.

Una relación amistosa entre supervisores y subordinados parecía generalizarse en un clima favorable de trabajo.

Aumento de la satisfacción en el empleo:

“Para acrecentar la satisfacción en el empleo y facilitar la adaptación personal, se requiere que se reconozca personalmente al empleado y se le acepte como individuo con su patrón propio de necesidades, fortalezas y debilidades” (Alcalá, 2011).

De la misma forma Ardouin (2006), informa que:

Uno de los enfoques tradicionales, consiste en atender los descontentos de los trabajadores hasta que ellos se quejan, suponiendo que antes de eso ellos se sienten satisfechos. Este enfoque es inconveniente bajo dos aspectos. En primer lugar, desde el punto de vista administrativo, es probablemente menos eficaz hacerles frente a las quejas que evitar que se presenten. En segundo lugar, es

posible que las quejas que se presenten a la administración no reflejen en realidad las causas reales que originan el descontento

Comunicación y Participación

Muchas de las causas potenciales de queja se pueden evitar mediante un sistema eficaz de comunicaciones a través de toda la estructura de la compañía, en la cual se les transmitan a los empleados las razones en las cuales se fundan cambios, diseños, políticas, etc.

Algo que va más allá de la comunicación, es la participación efectiva de los empleados en los programas de modificaciones industriales, está comprobado que a los empleados no les basta con enterarse de una proyectada modificación y de sus razones; sino que les es más gratificante participar en la resolución de algunos de los detalles del programa, produciendo al mismo tiempo actitudes de solidaridad con el grupo y de identificación personal con el programa (Ardouin, 2006).

Soluciones Diversas

Existen por lo menos otras tres prácticas que influyen sobre la satisfacción en el empleo: la selección y colocación inicial de los empleados, hacerles comprender a los empleados que la administración reconoce y aprecia su contribución para la compañía; y la previsión de oportunidades de obtener asesoramiento industrial. El asesoramiento en la industria no está preparado para el tratamiento de disturbios Psicológicos serios. Está destinado, más bien, a ayudar a los empleados a resolver las clases más sencillas de problemas emocionales que puedan intervenir con la eficacia de su comportamiento dentro de la compañía, la familia y la comunidad (Anijovich, 2009).

d.2.1.13.3. Factores determinantes en la satisfacción

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados Robbins (2009) considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

Reto del trabajo

Sistema de recompensas justas

Condiciones favorables de trabajo

Colegas que brinden apoyo

Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

Involucramiento

Según Quinteros (2011) entre los avances más significativos que ha tenido la administración de personal en los últimos tiempos, destaca “el hecho de considerar al trabajador como colaborador y no como empleado; asimismo, la concepción del empleado como factor humano y no como recurso humano”.

No obstante, el autor también establece la contraparte: Las descripciones colaborador y factor humano no pueden quedarse exclusivamente en una cuestión filosófica, pues llevan explícitos dos compromisos: el creer firmemente en que el trabajador no es un engrane más de la maquinaria y de los sistemas de la empresa, sino que tiene el potencial suficiente para tomar decisiones y poder participar en la organización con base en sus propias capacidades.

Y dos, existe una necesidad de desarrollar ese potencial del colaborador con educación, formación, especialización en la toma de conciencia de su papel como actor indispensable en el fortalecimiento y crecimiento de la compañía.

De acuerdo con Davis (2009), quien sostiene que algunos administradores se aferran al viejo mito de que la alta satisfacción siempre desemboca en alto desempeño de los empleados, supuesto que sin embargo es falso.

Por su parte Robbins (2009), señala que el compromiso organizacional es una de tres tipos de actitudes que una persona tiene relacionadas con su trabajo y lo define como "un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros".

Por otro lado, Helguera y García (2009) comenta que "durante años ha prevalecido en la mente de muchos directores y gerentes el paradigma de que un colaborador satisfecho es un empleado productivo".

Para los estudiosos del comportamiento humano en las organizaciones, según Helguera y García (2009), informan que:

La búsqueda de indicadores que permitan predecir con una probabilidad satisfactoria el buen desempeño laboral de un colaborador, es, ha sido, y será, una de las principales líneas de investigación. Desde la perspectiva empresarial, ésta búsqueda se transforma en la meta de todo director o gerente de que sus colaboradores tengan bien puesta la 'camiseta' y que den todo por su empresa.

SATISFACCION LABORAL De todos los conceptos de satisfacción laboral se consideró el concepto de Palma, S. (1999), quien define el término satisfacción laboral como

La actitud del trabajador hacia su propio trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, políticas administrativas, relaciones con otros miembros

de la organización y relaciones con la autoridad, condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea y desempeño de tareas.

“La satisfacción del trabajador en el desempeño de sus funciones es considerada por diferentes teóricos e investigadores en ciencias sociales como un factor determinante de la calidad de la atención” (Álvarez, 2010)

Maslow afirma que la satisfacción de las necesidades da como resultado una actitud positiva de los trabajadores, por lo tanto, se establece que éste es uno de los factores prevalentes relacionados con su motivación.

Herzberg por su parte, señala que existen factores de motivación intrínsecos del trabajo, vinculados directamente con la satisfacción laboral, tales como el trabajo mismo, los logros, el reconocimiento recibido por el desempeño, la responsabilidad y los ascensos.

e. Materiales y Métodos

En el desarrollo de la presente investigación se hizo uso de los siguientes materiales y métodos de acuerdo al siguiente detalle:

e.1. Materiales:

Material de Escritorio: Útiles de oficina: Papel bond: A4 de 75 gramos, carpetas, lápices y lapiceros de color, borrador, CD., material bibliográfico, encuestas, entrevistas.

Equipo Electrónico: Computadora, impresora

e.2. Métodos

En el desarrollo del presente trabajo investigativo, se utilizaron distintos métodos tales como:

Método deductivo. – Se utilizó para facilitar el análisis de temas amplios como clima laboral, liderazgo, comunicación, motivación y su relación con el manual de evaluación propuesto, se infirieron subtemas, proposiciones que fundamentaron coherentemente la elaboración del marco teórico. Además utilizó para recabar información general de la entidad, para así establecer los motivos por los cuales el plantel no ha definido el clima organizacional para una adecuada satisfacción de su talento humano.

Método inductivo. – Se lo utilizó porque al investigar el ejercicio del análisis y gestión laboral en el clima institucional, se encuentran conocimientos, proposiciones de los resultados de las encuestas y que al procesarlas se infirieron los resultados; así también como en lo teórico. Además se utilizó al momento de determinar las razones del problema, en la formulación de la propuesta y al plantear las respectivas conclusiones y recomendaciones de la investigación

Método descriptivo. - Detalló cada una de las partes del trabajo investigativo, especialmente en la tabulación e interpretación de resultados y así especificar los hechos y características reales que coadyuvaron en la construcción del manual propuesto.

e.3. Técnicas

La encuesta. - Se empleó para obtener información por parte del personal docente (29 docentes), 3 empleados y 3 trabajadores de la institución, cuyos criterios fueron valiosos indicadores para establecer las conclusiones y recomendaciones correspondientes. Ver anexo 2

La entrevista. – La entrevista está caracterizada por la interacción entre personas, donde una responde preguntas formuladas por otro con el fin de estudiar su punto de vista en relación a un tema en específico, fue aplicada a la máxima autoridad del plantel educativo. Ver Anexo 3.

f. Resultados

f.1. Diagnostico situacional

f.1.1. Datos de la institución

Nombre: Unidad Educativa “Prof. Virgilio Abarca Montesinos”

Ubicación Geográfica: La Unidad Educativa “Virgilio Abarca Montesinos” se encuentra ubicada en el centro de la parroquia Urdaneta, a 15 km de la ciudad de Saraguro, a setenta y cinco kilómetros al norte de la provincia de Loja, dicha población está ubicada a 3381 m.s.n.m. en la vía a la capital azuaya.

f.1.2. Reseña histórica de la institución

La Unidad Educativa “Prof. Virgilio Abarca Montesinos” se crea bajo resolución N° 0748-15 emitida por la Coordinadora Zonal de Educación Zona 7, el 28 de noviembre del 2015, respondiendo al informe técnico N° 11D08-DDP-0002-2015 de fecha 10-07-2015 elaborado por la misma funcionaria de acuerdo a la reestructuración del Sistema Educativo Nacional que contempla el reordenamiento de la oferta educativa. (Educación, 2015).

f. 1.3. Filosofía empresarial (misión, visión, políticas, valores)

1.1.3.1. Misión

“La Unidad Educativa Prof. Virgilio Abarca Montesinos de la parroquia Urdaneta, cantón Saraguro, provincia de Loja es una Institución Fiscal que promueve una educación integral, formando jóvenes solidarios, informados, ávidos de conocimiento, con alto nivel académico, tecnológico y con capacidad de liderazgo democrático e inclusivo propendiendo a una mejor calidad de vida, en el marco del buen vivir”. (Comisión Pedagógica, 2016)

1.1.3.2. Visión

“En el año 2018 la Unidad Educativa Prof. Virgilio Abarca Montesinos será un referente académico de innovación e inclusión con la activa participación de los miembros de la comunidad educativa, tomando en cuenta las altas exigencias de un mundo globalizado, a efectos de consolidar una verdadera comunidad de aprendizaje promoviendo la formación de una sociedad justa y solidaria” (Comisión Pedagógica, 2016).

1.1.3.2. Objetivo

- Preparar y formar ciudadanos conscientes, con alta calidad científica y técnica; dispuestos a integrarse al proceso productivo poniendo en práctica sus valores físicos, morales e intelectuales, es decir, nuestra Institución entregará profesionales capaces y con sólida personalidad.

f.1.4. Servicios académicos.

La Unidad Educativa “Prof. Virgilio Abarca Montesinos”, tiene una oferta académica expresada a través de la formación integral de niños y niñas con los estándares de calidad y el diseño curricular propuestos por el Ministerio de Educación, y aplicados desde la Pedagogía Crítica. Además, cuenta con

asignaturas especiales que complementan la formación integral: inglés y computación, y también con los siguientes subniveles:

f.1.4.1. Subnivel de Educación General Básica Preparatoria (1° grado)

De acuerdo con la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), es considerado como el primer grado de la educación obligatoria y atiende a niñas y niños de 5 a 6 años de edad. Es el único subnivel de la Educación General Básica que comprende un único grado.

Por lo tanto, en este grado de Básica, los docentes deben observar y evaluar continuamente el desarrollo integral de sus estudiantes y diseñar estrategias que aseguren el logro de las metas de aprendizaje necesarias para el óptimo aprovechamiento del siguiente grado (Art. 191, Reglamento de la LOEI). Estas estrategias deberán ser lúdicas y provocar disfrute en los niños y las niñas, de tal manera que su inicio en la escolaridad obligatoria sea placentero y motivante.

La promoción al siguiente grado es automática; sin embargo, es necesario que docentes, madres y padres de familia o representantes, coordinen acciones para garantizar el desarrollo de las destrezas con criterios de desempeño planteadas en el presente documento.

En este primer grado de la Educación General Básica se trabaja en torno a tres documentos curriculares: un currículo integrador, que toma en cuenta el desarrollo de aspectos cognitivos, sociales, psicomotrices, físicos y afectivos de los estudiantes, que acapara el grueso de la jornada escolar; un currículo específico para el área de Educación Cultural y Artística, y, por último, el currículo de Educación Física. Para mayor comprensión se detalla a continuación en el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Currículo de Educación General Básica

EJES DE DESARROLLO Y APRENDIZAJE	ÁMBITOS DE DESARROLLO Y APRENDIZAJE	
Desarrollo personal y social	Identidad y autonomía	DESTREZAS CON CRITERIO DE DESEMPEÑO POR ÁMBITOS DE DESARROLLO Y APRENDIZAJE
	Convivencia	
Descubrimiento del medio natural y cultural	Descubrimiento y comprensión del medio natural y cultural	
	Relaciones lógico matemáticas	
Expresión y comunicación	Comprensión y expresión oral y escrita	
	Comprensión y expresión artística	
	Expresión corporal	

Fuente: Acuerdo N° MINEDUC-ME-2016-00020-A
Elaboración: La Autora

Es importante destacar que esta es una división pedagógica para organizar curricularmente los aprendizajes. Estos se evidencian y relacionan con

mayor claridad y pertinencia en cada ámbito, para garantizar que el trabajo en el aula sea organizado y secuenciado. Por ningún motivo esto implica que el proceso de aprendizaje del niño deba realizarse en forma segmentada.

f.1.4.2. Subnivel de Educación General Básica Elemental (2°, 3° y 4° grado), Media (5°, 6° y 7° grado) y Superior (8°, 9° y 10° grado)

Para el subnivel de Educación General Básica se ofrece de acuerdo a lo establecido en la LOEI, el siguiente plan de estudios:

Cuadro 2. Subniveles de Educación General Básica

Áreas	Asignaturas	Subniveles de EGB		
		Elemental	Media	Superior
Lengua y Literatura	Lengua y Literatura	10	8	6
Matemática	Matemática	8	7	6
Ciencias Sociales	Estudios Sociales	2	3	4
Ciencias Naturales	Ciencias Naturales	3	5	4
Educación Cultural y Artística	Educación Cultural y Artística	2	2	2
Educación Física	Educación Física	5	5	5
Lengua Extranjera	Inglés	3	3	5
Proyectos Escolares		2	3	3
Horas pedagógicas totales		35	35	35

Fuente: Acuerdo N° MINEDUC-ME-2016-00020-A
Elaboración: La Autora

f.1.4.3. Subnivel de Bachillerato (1°, 2° y 3°)

En lo que corresponde a este subnivel de educación, la oferta académica de la institución es:

Cuadro 3. Subnivel Bachillerato

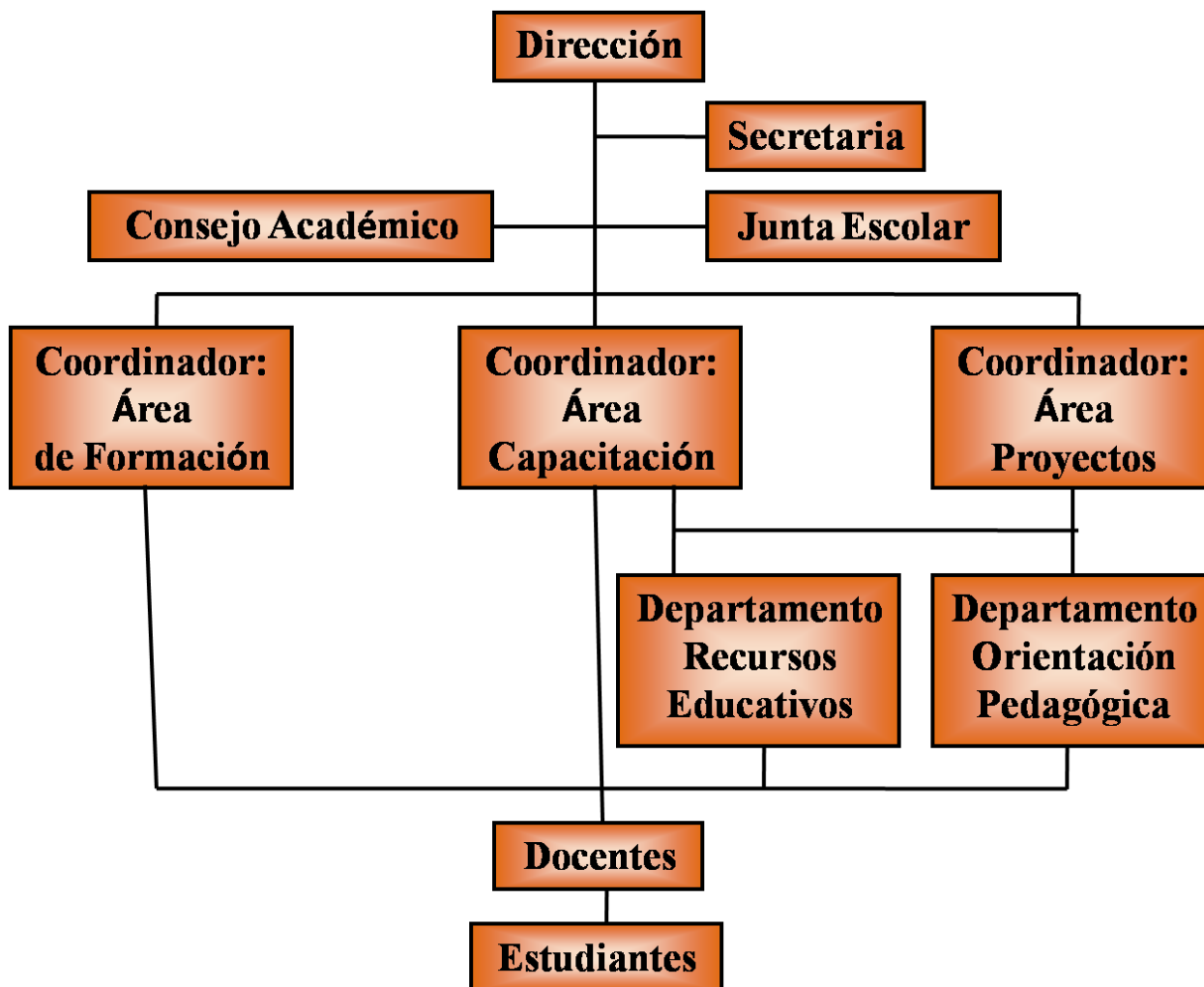
	Áreas	ASIGNATURAS	CURSOS		
			1°	2°	3°
TRONCO COMÚN	Matemática	Matemática	5	4	3
	Ciencias Naturales	Física	3	3	2
		Química	2	3	2
		Biología	2	2	2
	Ciencias Sociales	Historia	3	3	2
		Educación para la Ciudadanía	2	2	-
		Filosofía	2	2	-
	Lengua y Literatura	Lengua y Literatura	5	5	2
	Lengua Extranjera	Inglés	5	5	3
	Educación Cultural y Artística	Educación Cultural y Artística	2	2	-
	Educación Física	Educación Física	2	2	2
	Módulo interdisciplinar	Emprendimiento y Gestión	2	2	2
Horas pedagógicas del tronco común			35	35	20
BACHILLERATO EN CIENCIAS	Horas adicionales a discreción para Bachillerato en Ciencias		5	5	5
	Asignaturas Optativas		-	-	15
	Horas pedagógicas totales del Bachillerato en Ciencias		40	40	40
BACHILLERATO TÉCNICO	Horas adicionales para Bachillerato Técnico		10	10	25
	Horas pedagógicas totales del Bachillerato Técnico		45	45	45

Fuente: Acuerdo N° MINEDUC-ME-2016-00020-A
Elaboración: La Autora

De acuerdo al artículo 31 del Reglamento de la LOEI, en referencia a las horas adicionales a discreción en el Bachillerato, se dice que las instituciones educativas “pueden incluir asignaturas que consideren pertinentes de acuerdo a su Proyecto Educativo Institucional”; cuando no exista una oferta específica, las instituciones educativas incrementarán la carga horaria de las áreas instrumentales (Lengua y Literatura, Matemáticas y Lengua Extranjera) y científicas (Ciencias Sociales y Ciencias Naturales) en función de las necesidades que presenten sus estudiantes.

f.1.5. Estructura organizacional de la institución educativa

Gráfico 1. Estructura Organizacional



Fuente: Unidad Educativa "Prof. Virgilio Abarca Montesinos"
Elaboración: La Autora

f.2. Análisis e interpretación de la encuesta aplicada al Personal Docente, Administrativo y de Servicio de la Unidad Educativa Prof. Virgilio Abarca Montesinos.

DIMENSIÓN DE ESTRUCTURA

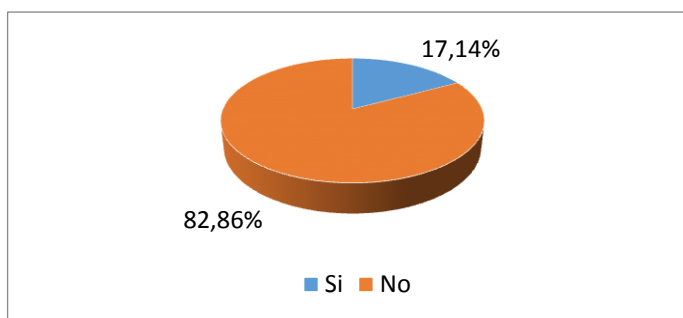
1. ¿En el plantel educativo las tareas están claramente definidas?

Cuadro 4. Tareas claras

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	32	92,40%
No	3	7,60%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Unidad Educativa
Elaborado por: La Autora

Gráfico 2. Tareas claras



Fuente: Cuadro 4.
Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACION:

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede indicar que el 92,40% de investigados mencionan que en el plantel si hay tareas claramente definidas, en tanto que, el 7,60% aseguran que no las hay.

En tales consideraciones, se puede concluir que la Unidad Educativa Prof. Virgilio Abarca Montesinos si tiene definidas y organizadas las actividades para cada trabajador.

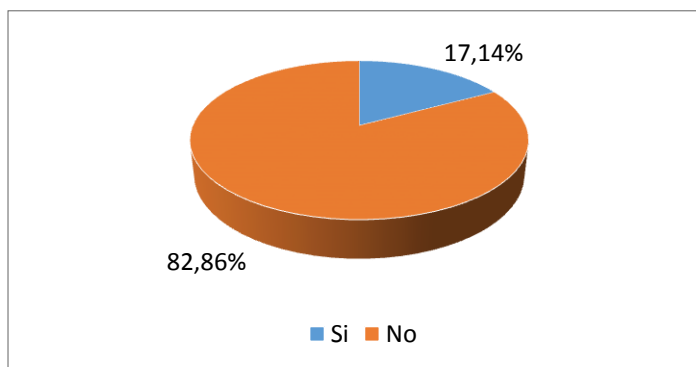
2. ¿En el plantel educativo las tareas están lógicamente estructuradas?

Cuadro 5. Tareas estructuradas.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	32	92,40%
No	3	7,60%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Unidad Educativa
Elaborado por: La Autora

Gráfico 3. Tareas estructuradas.



Fuente: Cuadro 5.
Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACION:

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede indicar que el 92,40% de investigados mencionan que en el plantel si hay tareas lógicamente estructuradas, en tanto que, el 7,60% aseguran que.

En tales consideraciones, se puede concluir que la Unidad Educativa Prof. Virgilio Abarca Montesinos si tiene una estructura lógica de las actividades para cada trabajador.

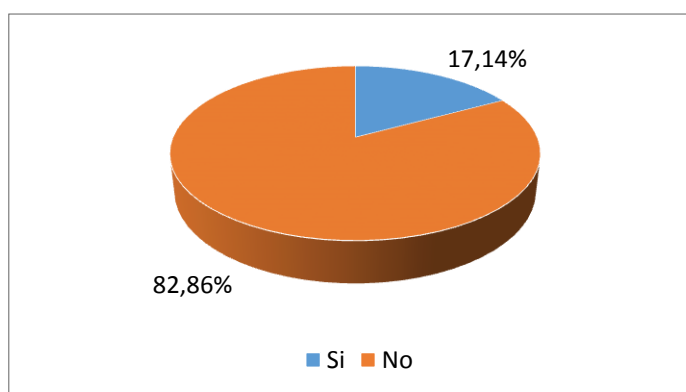
3. ¿En el plantel educativo si tienen claro quién manda y toma las decisiones?

Cuadro 6. Toma clara de decisiones.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	85,70%
No	5	14,30%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Unidad Educativa
Elaborado por: La Autora

Gráfico 4. Toma clara de decisiones.



Fuente: Cuadro 6.
Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACION:

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede indicar que el 85,70% de investigados mencionan que en el plantel si tienen claro quién manda y tomas las decisiones, en tanto que, el 14,30% aseguran que.

En tales consideraciones, se puede concluir que la Unidad Educativa Prof. Virgilio Abarca Montesinos si tiene una estructura lógica de las actividades para cada trabajador.

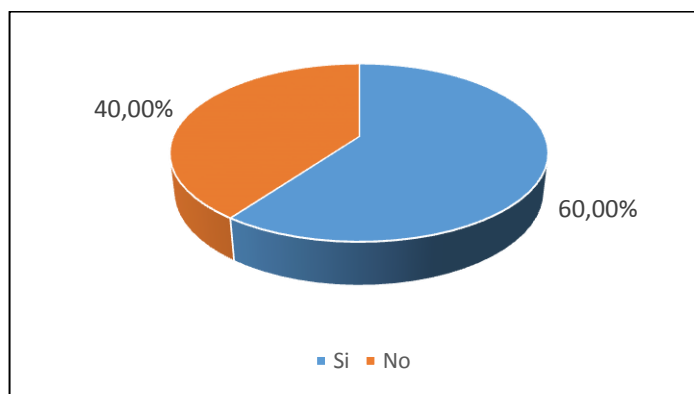
4. ¿Conoce claramente las políticas de esta Institución Educativa?

Cuadro 7. Comunicación institucional interna

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	60,00%
No	14	40,00%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Unidad Educativa
Elaborado por: La Autora

Gráfico 5. Comunicación institucional interna



Fuente: Cuadro 7.
Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACION:

La presente pregunta permite conocer que el 60% de investigados afirman conocer la misión, visión, valores y estrategias que posee la institución, mientras que el 40,00% sostienen una opinión totalmente contraria.

Por lo tanto, se puede establecer que Unidad Educativa investigada si está cumpliendo con la difusión de la filosofía institucional a lo interno del plantel educativo, sin embargo debe mejorar.

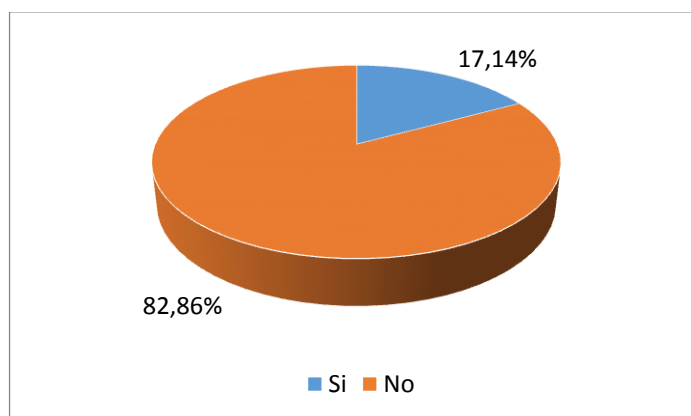
5. ¿Sus superiores muestran interés, porque las normas métodos y procedimientos estén claros y se cumplan?

Cuadro 8. Capacitación interna.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	17,14%
No	29	82,86%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Unidad Educativa
Elaborado por: La Autora

Gráfico 6. Capacitación interna



Fuente: Cuadro 8.
Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACION:

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede indicar que el 82,86% de investigados no los han capacitado en cursos de inducción, en tanto que, el 17,14% aseguran sí haberlo hecho.

En tales consideraciones, se puede concluir que la Unidad Educativa Prof. Virgilio Abarca Montesinos no ha realizado procesos de capacitación a su personal.

DIMENSIÓN DE RESPONSABILIDAD

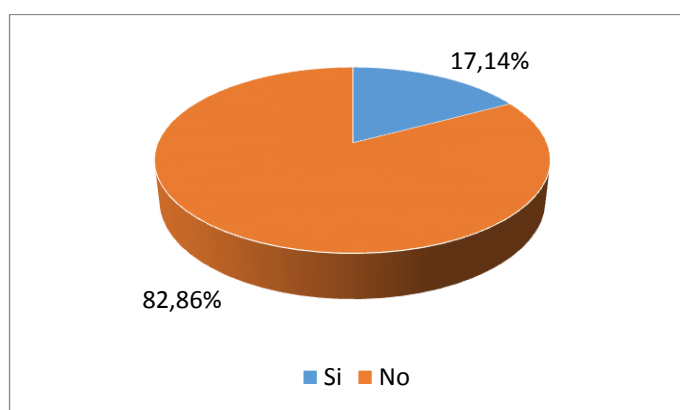
6. ¿A sus superiores les gusta que haga bien su trabajo sin estar verificando con él?

Cuadro 9. Delegación de responsabilidades

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	28	80%
No	7	20%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Unidad Educativa
Elaborado por: La Autora

Gráfico 7. Delegación de responsabilidades



Fuente: Cuadro 9.
Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACION:

En lo que respecta a la delegación de responsabilidades, el 80% de los encuestados responden que si se delega dicha responsabilidad en la realización de tareas, en tanto que, el 20% manifiestan que no.

De ello se deduce que un porcentaje significativo si está conforme ya que ello significa que los superiores tienen confianza en el personal.

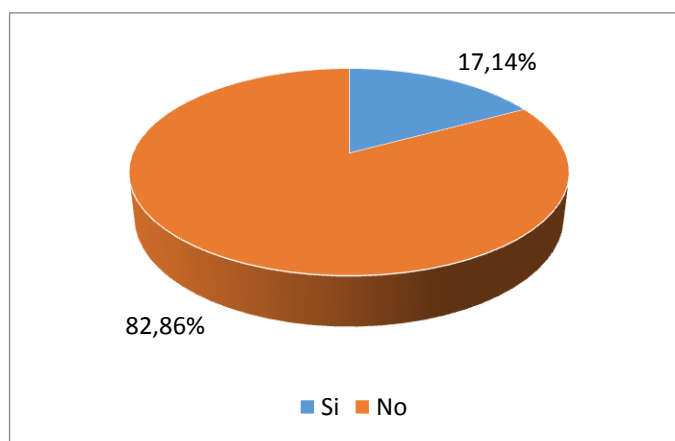
7. ¿Sus superiores le permiten tomar la iniciativa y hacer las cosas por sí mismo?

Cuadro 10. Fortalecimiento de la iniciativa

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	28	80%
No	7	20%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Unidad Educativa
Elaborado por: La Autora

Gráfico 8. Fortalecimiento de la iniciativa



Fuente: Cuadro 10.
Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACION:

En lo que respecta al fortalecimiento la iniciativa del personal, el 80% de los encuestados responden que si se da, en tanto que, el 20% manifiestan que no.

De ello se deduce que un porcentaje significativo si está conforme ya que ello significa que los superiores tienen confianza en el personal.

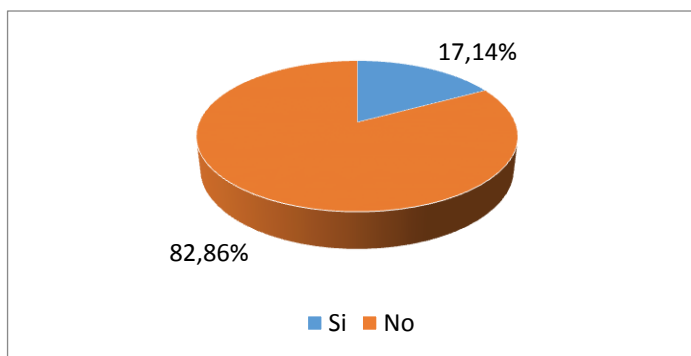
8. ¿La filosofía de la institución se enfatiza en que las personas deben resolver los problemas por si mismas?

Cuadro 11. Fortalecimiento de la responsabilidad

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	28	80%
No	7	20%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Unidad Educativa
Elaborado por: La Autora

Gráfico 9. Fortalecimiento de la responsabilidad



Fuente: Cuadro 11.
Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACION:

En lo que respecta al fortalecimiento la responsabilidad del personal, el 80% de los encuestados responden que si se da, en tanto que, el 20% manifiestan que no.

De ello se deduce que un porcentaje significativo si está conforme ya que ello significa que los superiores tienen confianza en el personal.

DIMENSIÓN DE RECOMPENSAS

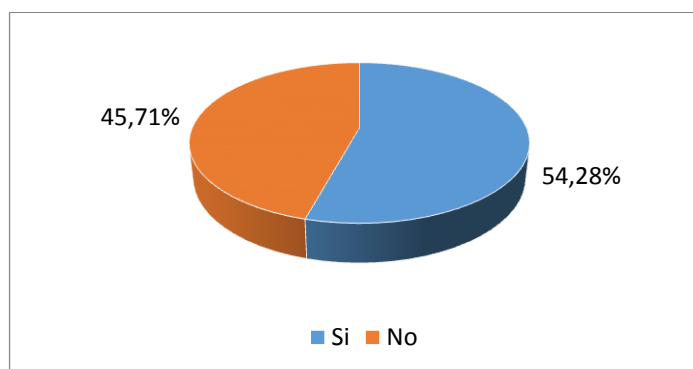
9. ¿En el plantel existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda?

Cuadro 12. Sistemas de promoción de ascenso

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	54,28%
No	16	45,71%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Unidad Educativa
Elaborado por: La Autora

Gráfico 10. Sistemas de promoción de ascenso



Fuente: Cuadro 12.
Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACION:

En lo que respecta al sistema de promoción de ascenso el 54,28% de los encuestados responden que no están de acuerdo con su remuneración mensual, en tanto que, el 45,71% demuestran su insatisfacción.

De ello se deduce que un porcentaje significativo del personal si está de acuerdo con el sistema de promoción para ascensos.

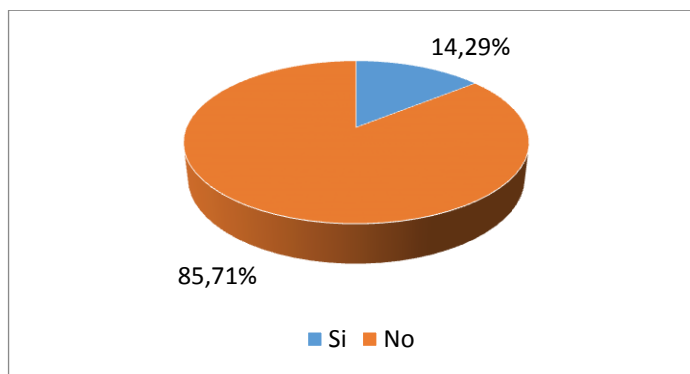
10. ¿Existen sanciones cuando se comete errores?

Cuadro 13. Sanciones por errores

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	14,29%
No	30	85,71%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Unidad Educativa
Elaborado por: La Autora

Gráfico 11. Sanciones por errores



Fuente: Cuadro 13.
Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACION:

En lo que respecta a sanciones por errores el 85,71% de los encuestados responden que no existe dichas sanciones, en tanto que, el 14,29% manifiesta que sí.

De ello se deduce que un porcentaje poco significativo del personal si es sancionado por sus errores.

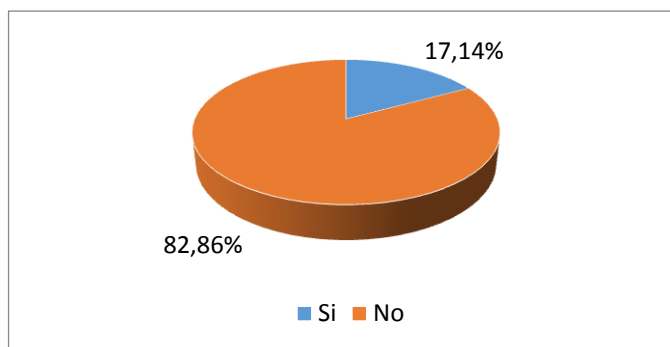
11. ¿La remuneración mensual es acorde con el trabajo que realiza?

Cuadro 14. Remuneración acorde al trabajo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	17,14%
No	29	82,86%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Unidad Educativa
Elaborado por: La Autora

Gráfico 12. Remuneración acorde al trabajo



Fuente: Cuadro 14.
Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACION:

En lo que respecta a la cuarta pregunta el 82,86% de los encuestados responden que no están de acuerdo con su remuneración mensual, en tanto que, el 17,14% demuestran su satisfacción.

De ello se deduce que un porcentaje significativo del personal no está de acuerdo con sus remuneraciones mensuales, en razón de ser mínimas en comparación con la canasta básica y la realidad social actual.

12. ¿Considera usted que su remuneración está acorde a su formación académica y experiencia laboral?

Cuadro 15. Desarrollo profesional

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	11,43%
No	31	88,57%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Unidad Educativa
Elaborado por: La Autora

Gráfico 13. Desarrollo profesional



Fuente: Cuadro 15.
Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACION:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente pregunta, el 88,57% consideran que su remuneración no está acorde a su formación académica y experiencia laboral, mientras que el 11,43% opinan todo lo contrario.

En tales consideraciones se puede manifestar que su remuneración no está acorde a su formación académica y experiencia laboral, ya que con facilidad se puede encontrar remuneraciones mucho más superiores con funciones de menos responsabilidad.

DIMENSIÓN DE DESAFIOS

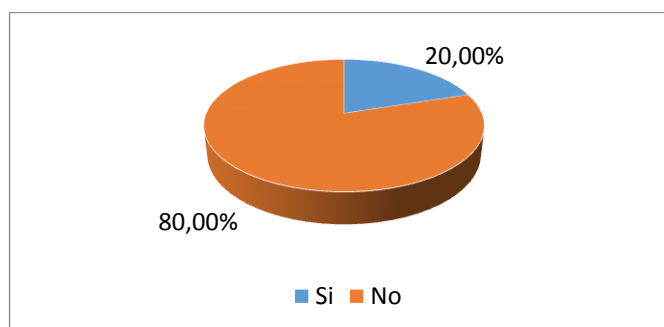
13. ¿La filosofía de la organización es progresar más a largo plazo haciendo las cosas lentas pero certeramente?

Cuadro 16. Progreso lento a largo plazo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	20%
No	28	80%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Unidad Educativa
Elaborado por: La Autora

Gráfico 14. Progreso lento a largo plazo



Fuente: Cuadro 16.
Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACION:

En lo que respecta a proyectarse con efectividad a largo plazo de manera lenta pero con certeza, el 80% indican que no se lo hace de tal manera, mientras que el 20% opinan lo contrario.

Por lo tanto, se puede deducir que la Unidad Educativa investigada si hay una buena gestión ya que hoy por hoy las entidades deben ser eficientes, es decir proyectarse a largo plazo con de manera rápida y haciendo las cosas bien.

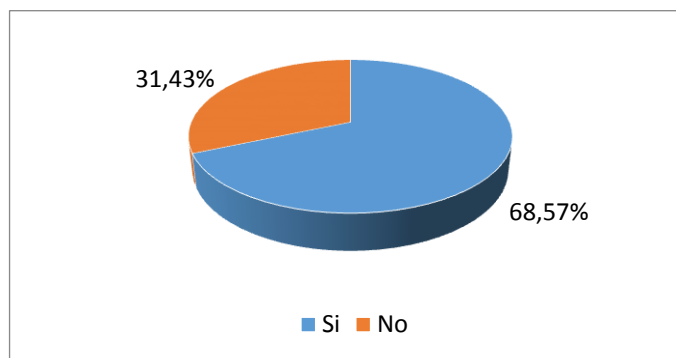
14. ¿En la institución se ha tomado riesgos en los momentos oportunos?

Cuadro 17. Asumir riesgos en momentos oportunos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	68,57%
No	11	31,43%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Unidad Educativa
Elaborado por: La Autora

Gráfico 15. Asumir riesgos en momentos oportunos



Fuente: Cuadro 17.
Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACION:

En lo que respecta a asumir riesgos en momentos oportunos, el 68,57% indican que si asumen los mencionados riesgos, mientras que el 31,43% opinan lo contrario.

Por lo tanto, se puede deducir que la Unidad Educativa investigada si hay una buena gestión para asumir riesgos por lo que posibilitaría la realización adecuada de las actividades diarias en la institución.

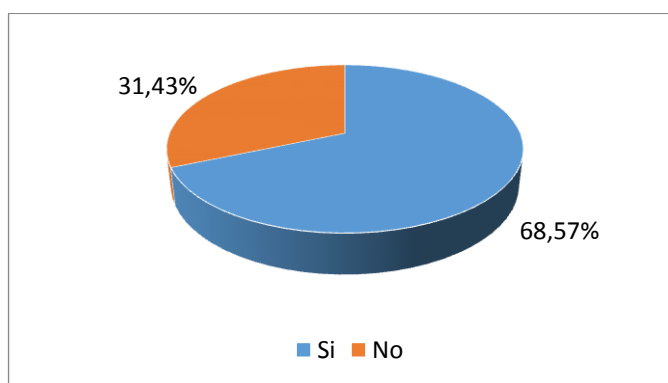
15. ¿En la institución se realiza la toma de decisiones con alta precaución para lograr la máxima efectividad?

Cuadro 18. Toma de decisiones con precaución efectiva

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	68,57%
No	11	31,43%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Unidad Educativa
Elaborado por: La Autora

Gráfico 16. Toma de decisiones con precaución efectiva



Fuente: Cuadro 18.
Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACION:

En lo que respecta a tomar las mejores decisiones para lograr la máxima efectividad, el 68,57% indican que si, mientras que el 31,43% opinan lo contrario.

Por lo tanto, se puede deducir que la Unidad Educativa investigada si hay una buena gestión para tomar decisiones efectivas por lo que posibilitaría la realización adecuada de las actividades diarias en la institución.

DIMENSION DE RELACIONES

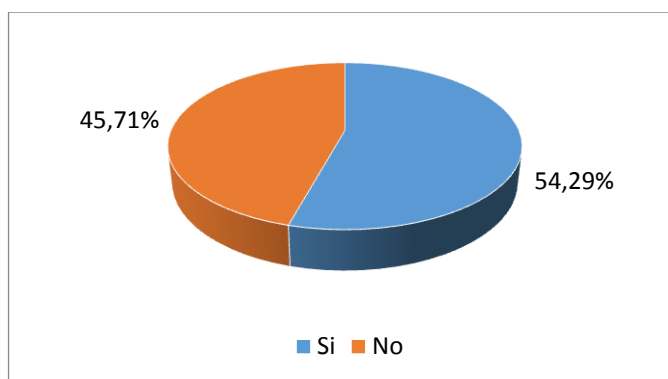
16. ¿Entre las personas de la institución existe una atmósfera amistosa?

Cuadro 19. Atmosfera amistosa en la institución

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	54,29%
No	16	45,71%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Unidad Educativa
Elaborado por: La Autora

Gráfico 17. Atmosfera amistosa en la institución



Fuente: Cuadro 19.
Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACION:

En lo que respecta a una atmósfera amistosa en el plantel, el 54,29% indican que si existe tal ambiente, mientras que el 45,71% opinan lo contrario.

Por lo tanto, se puede deducir que la Unidad Educativa investigada no hay una buena atmósfera amistosa, lo que podría ayudar a realizar adecuadamente las actividades diarias en la institución.

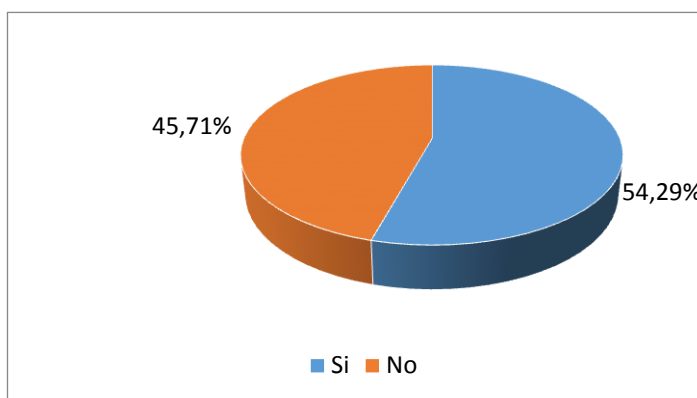
17. ¿Las relaciones con sus superiores son agradables?

Cuadro 20. Relaciones agradables con superiores

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	54,29%
No	16	45,71%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Unidad Educativa
Elaborado por: La Autora

Gráfico 18. Relaciones agradables con superiores



Fuente: Cuadro 20.
Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACION:

En lo que respecta a la relaciones entre superiores y empelados, el 54,29% indican que si existe buena relación, mientras que el 45,71% opinan lo contrario.

Por lo tanto, se puede deducir que la Unidad Educativa investigada no hay una buena relación entre superiores y empleados, lo que podría ayudar a realizar adecuadamente las actividades diarias en la institución

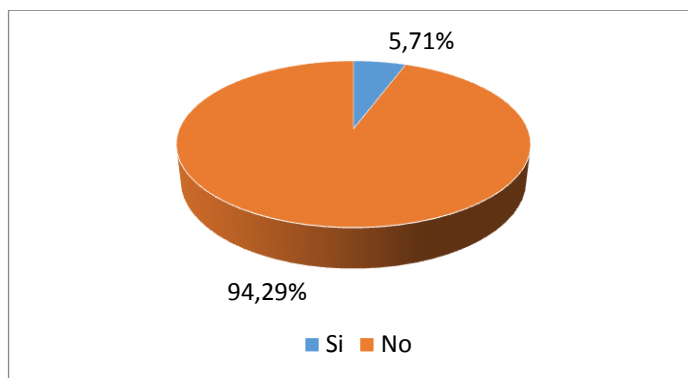
18. ¿Cree usted que la relación laboral con sus compañeros es buena?

Cuadro 21. Ambiente de trabajo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	5,71%
No	33	94,29%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Unidad Educativa
Elaborado por: La Autora

Gráfico 19. Ambiente de trabajo



Fuente: Cuadro 21.
Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACION:

En lo que respecta a relación laboral con los compañeros es buena, el 94,29% indican que no es así, mientras que solo el 5,71% opinan lo contrario.

Por lo tanto, se puede deducir que la Unidad Educativa investigada no hay un buen ambiente laboral por lo que no se pueden realizar adecuadamente las actividades diarias en la institución.

DIMENSIONES DE COOPERACIÓN

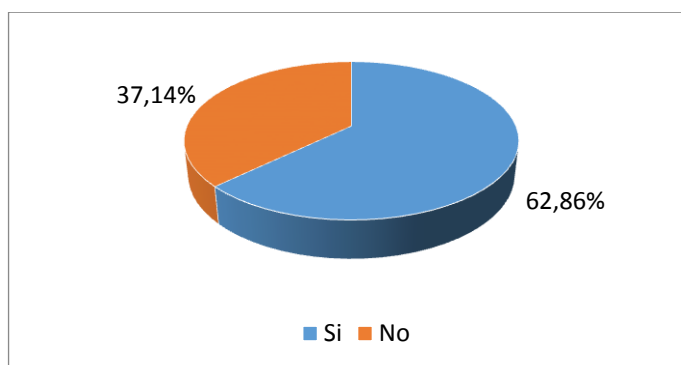
19. ¿En la institución se exige rendimiento bastante alto?

Cuadro 22. Exigencia de rendimiento alto

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	62,86%
No	13	37,14%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Unidad Educativa
Elaborado por: La Autora

Gráfico 20. Exigencia de rendimiento alto



Fuente: Cuadro 22.
Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACION:

En lo que respecta a la exigencia de alto desempeño, se tiene que el 62,86% menciona que si existe tal exigencia, en tanto que el 37,14% indica lo contrario.

Por lo expuesto se puede considerar que, en la Unidad Educativa investigada, si existe exigencia de alto desempeño lo cual es beneficioso para los intereses institucionales y personales, siempre y cuando este sistema sea aceptado por los empleados.

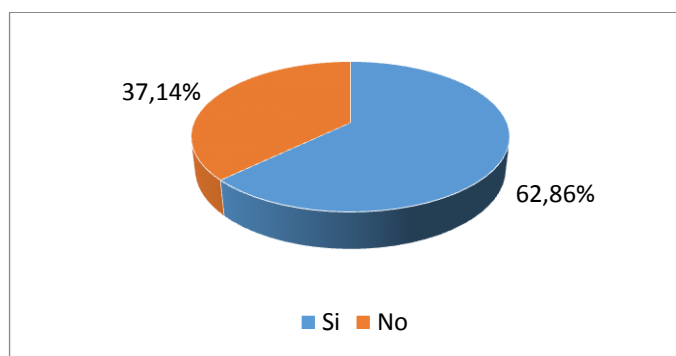
20. ¿La dirección piensa que si todas personas están contentas la productividad marcará bien?

Cuadro 23. Personas contentas para la productividad

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	62,86%
No	13	37,14%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Unidad Educativa
Elaborado por: La Autora

Gráfico 21. Personas contentas para la productividad



Fuente: Cuadro 23.
Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACION:

En lo que respecta a que si las personas están contentas serán más productivas, se tiene que el 62,86% menciona que si existe tal pensamiento por parte de los superiores, en tanto que el 37,14% indica lo contrario.

Por lo expuesto se puede considerar que, en la Unidad Educativa investigada, el pensamiento de generar productividad por medio la satisfacción de las personas, lo cual es beneficioso para los intereses institucionales y personales, siempre y cuando esto este sistema sea aceptado por los empleados.

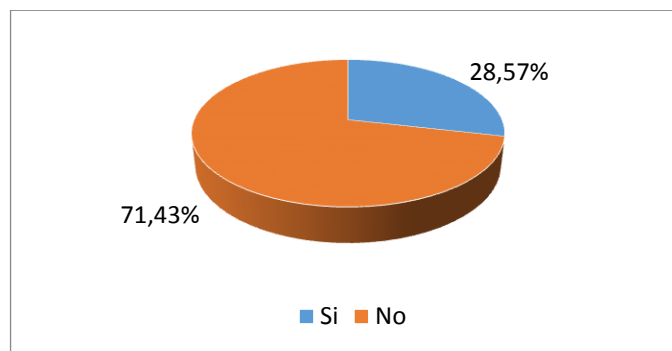
21. ¿Se siente motivado por su desempeño?

Cuadro 24. Motivación por desempeño

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	28,57%
No	25	71,43%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Unidad Educativa
Elaborado por: La Autora

Gráfico 22. Motivación por desempeño



Fuente: Cuadro 24.
Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACION:

En lo que respecta a la motivación que le brinda la institución educativa, se tiene que el 71,43% no está satisfecho, en tanto que el 28,57% indica que sí lo están.

Por lo expuesto se puede considerar que, en la Unidad Educativa investigada, no existe una motivación total del personal respecto a sus responsabilidades.

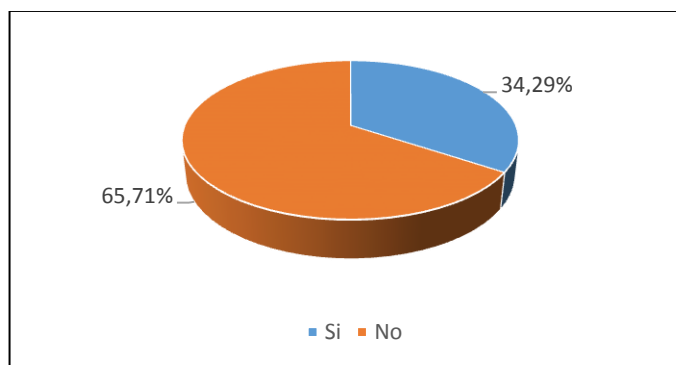
22. ¿La autoridad de la institución trabaja en conjunto con usted y sus compañeros?

Cuadro 25. Trabajo en equipo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	34,29%
No	23	65,71%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Unidad Educativa
Elaborado por: La Autora

Gráfico 23. Trabajo en equipo



Fuente: Cuadro 25.
Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACION:

Un 65,99% de los encuestados siente que la autoridad de la institución trabaja en conjunto con ellos y un 34,29% no siente lo mismo.

Esto quiere decir que en la Institución Educativa investigada la autoridad no trabaja en conjunto, esto puede traer como consecuencia el descontento y bajo rendimiento afectado al clima laboral.

DIMENSIÓN DE ESTANDARES

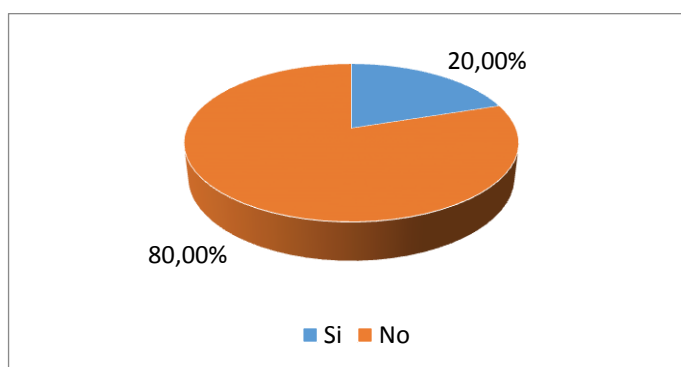
23. ¿Los jefes hablan acerca de las aspiraciones del personal?

Cuadro 26. Consideración de las aspiraciones del personal

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	28	80,00%
No	7	20,00%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Unidad Educativa
Elaborado por: La Autora

Gráfico 24. Consideración de las aspiraciones del personal



Fuente: Cuadro 26.
Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACION:

Respecto a que si los jefes hablan de las aspiraciones del personal, el 80,00% indican que si lo hacen, mientras que un 20% opinan negativamente. En todo caso, se considera que un elevado porcentaje sostiene una opinión positiva, lo que permite aseverar que si se han considerado esta actitud para optimizar el desempeño laboral en la institución investigada.

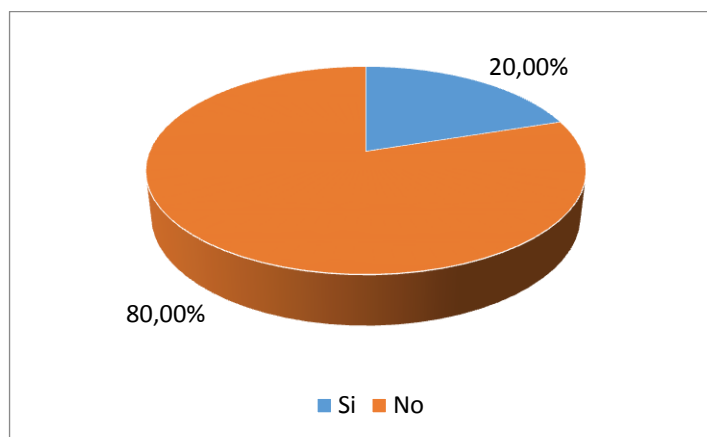
24. ¿Cuándo tienen una labor difícil, recibe ayuda de sus jefes y compañeros?

Cuadro 27. Apoyo de jefes y compañeros

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	26	74,29%
No	9	25,71%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Unidad Educativa
Elaborado por: La Autora

Gráfico 25. Apoyo de jefes y compañeros



Fuente: Cuadro 27.
Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACION:

Respecto a que si existe ayuda en las tareas difíciles, el 74,29% indican que si existe, mientras que un 25,71% opinan negativamente. En todo caso, se considera que un elevado porcentaje sostiene una opinión positiva, lo que permite aseverar que si se han considerado esta actitud para optimizar el desempeño laboral en la institución investigada.

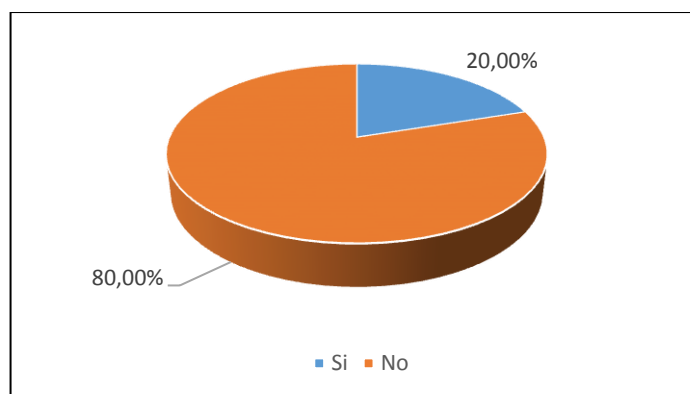
25. ¿Su lugar de trabajo cuenta con una buena limpieza, iluminación, ventilación, y una temperatura adecuada para realizar las actividades diarias?

Cuadro 28. Factores ambientales

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	20,00%
No	28	80,00%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Unidad Educativa
Elaborado por: La Autora

Gráfico 26. Factores ambientales



Fuente: Cuadro 28.
Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACION:

La octava pregunta referente a si la limpieza, iluminación, ventilación, y la temperatura del lugar de trabajo son adecuados para la actividad diarias, el 80,00% indican que no lo son, mientras que un 20% opinan positivamente. En todo caso, se considera que un elevado porcentaje sostiene una opinión negativa, lo que permite aseverar que no se han considerado los mencionados factores para optimizar el desempeño laboral en la institución investigada.

DIMENSIÓN DE CONFLICTO

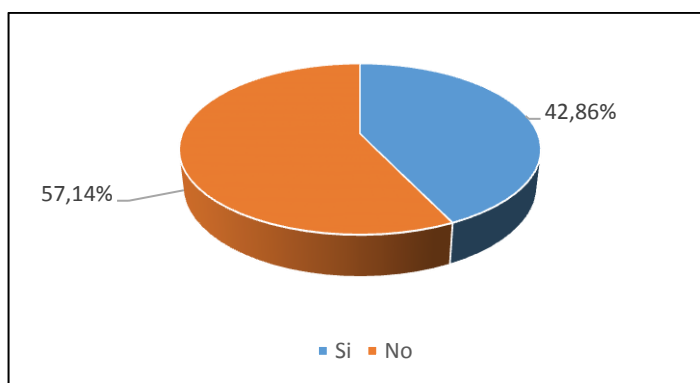
26. ¿En el plantel se causa buena impresión si Usted se mantiene callado para evitar desacuerdos?

Cuadro 29. Evasión de desacuerdos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	42,86%
No	20	57,14%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Unidad Educativa
Elaborado por: La Autora

Gráfico 27. Evasión de desacuerdos



Fuente: Cuadro 29.
Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACION

Por los resultados obtenidos se conoce que el 57,14% opinan que no es necesario quedarse callado para evitar desacuerdos, en tanto que el 42,86% opinan lo contrario.

Los resultados indicados son beneficiosos para las personas, puesto que ello les permite tener autonomía.

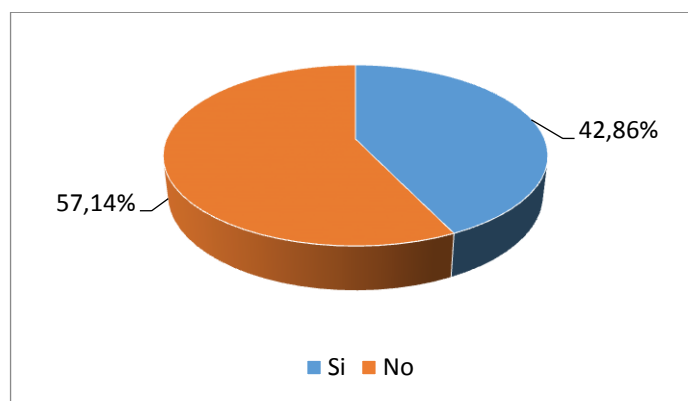
27. ¿Siempre puede decir lo que piensa, aunque no esté de acuerdo con sus jefes?

Cuadro 30. Expresión de pensamientos contrarios a los jefes

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	57,14%
No	15	42,86%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Unidad Educativa
Elaborado por: La Autora

Gráfico 28. Expresión de pensamientos contrarios a los jefes



Fuente: Cuadro 30.
Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACION:

Por los resultados obtenidos se conoce que el 57,14% mencionan que si pueden decir lo que piensan aunque no concuerden con el jefe, en tanto que el 42,86% opinan lo contrario.

Los resultados indicados son beneficiosos para las personas, puesto que ello les permite tener autonomía.

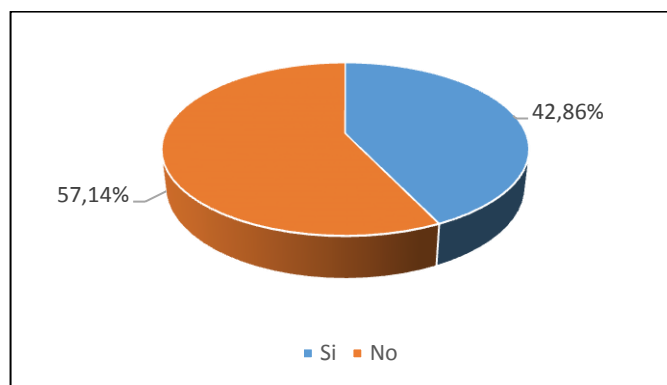
28. ¿La actitud de sus superiores es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable?

Cuadro 31. Manejo de conflictos saludables entre unidades

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	42,86%
No	20	57,14%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Unidad Educativa
Elaborado por: La Autora

Gráfico 29. Manejo de conflictos saludables entre unidades



Fuente Cuadro 32
Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACION

Por los resultados obtenidos se conoce que el 57,14% opinan que la autoridad no cuenta con los conocimientos necesarios para dirigir eficazmente al personal, en tanto que el 42,86% opinan lo contrario.

Los resultados obtenidos permiten aseverar que la autoridad de la institución no se encuentra formada académicamente para este fin, lo cual interfiere en el clima laboral.

DIMENSIÓN DE IDENTIDAD

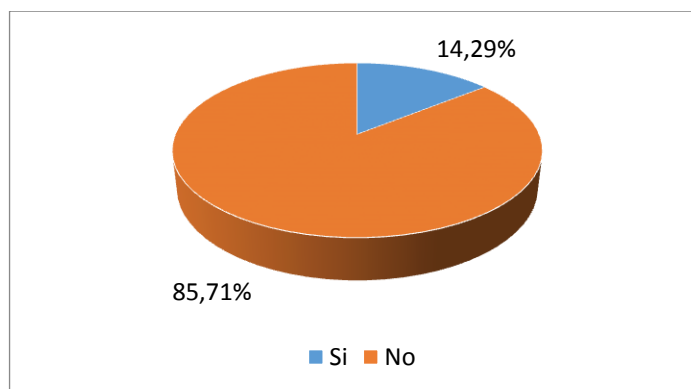
29. ¿Siente que existe lealtad por parte del personal hacia la institución?

Cuadro 32. Lealtad del personal con la institución

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	85,71%
No	5	14,29%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Unidad Educativa
Elaborado por: La Autora

Gráfico 30. Lealtad del personal con la institución



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Unidad Educativa
Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACION:

De acuerdo a los resultados obtenidos con relación a la institución se puede concluir que 84,71% de los servidores públicos siente que si existe lealtad del personal hacia la institución y el 14,29% opina lo contrario.

Estos datos muestran la existencia de lealtad por parte de los servidores públicos al plantel, esto puede influir directamente en el clima laboral.

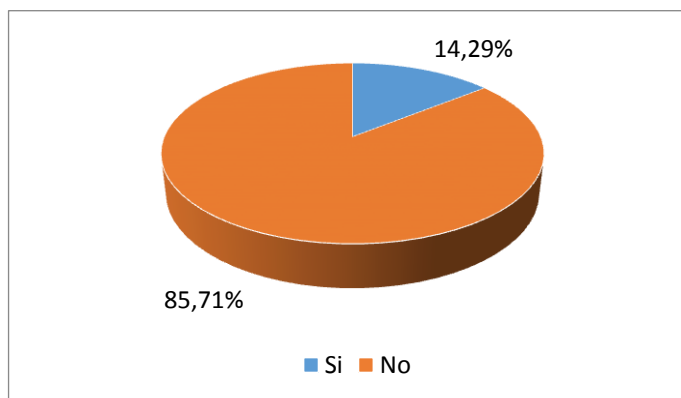
30. ¿En la institución cada quien se preocupa por sus propios intereses?

Cuadro 33. Preocupación por propios intereses

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	14,29%
No	30	85,71%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Unidad Educativa
Elaborado por: La Autora

Gráfico 31. Preocupación por propios intereses



Fuente: Cuadro 33.
Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACION:

De acuerdo a los resultados obtenidos con relación a la institución se puede concluir que 84,71% de los servidores públicos mencionan que cada quien no se preocupa únicamente por sus propios intereses y 14,29% opina lo contrario.

Estos datos muestran la existencia de lealtad por parte de los servidores públicos al plantel, esto puede influir directamente en el clima laboral.

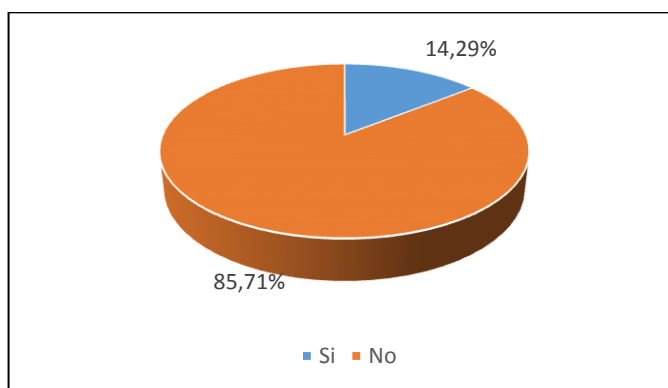
31. ¿Le gusta su institución educativa?

Cuadro 34. Relación con la Institución Educativa

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	14,29%
No	30	85,71%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Unidad Educativa
Elaborado por: La Autora

Gráfico 32. Relación con la Institución Educativa



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Unidad Educativa
Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACION:

De acuerdo a los resultados obtenidos con relación a la institución se puede concluir que 14,29% de los servidores públicos está a gusto laborando en ésta y el 85,71% no se encuentra a gusto.

Estos datos muestran una gran insatisfacción laboral por parte de los servidores públicos. El hecho de que la mayoría no se sienta a gusto trabajando en el lugar indica un gran descontento que puede influir directamente en el clima laboral.

f.3. Análisis e interpretación de la entrevista a la autoridad máxima de la Unidad Educativa Prof., Virgilio Abarca Montesinos.

1. ¿Le gusta su institución educativa?

Al responder esta pregunta, el entrevistado sostiene que si le gusta mucho su institución educativa que se siente orgulloso de laborar en ella.

2. ¿Las relaciones laborales con sus funcionarios son buenas?

En este particular las relaciones con los funcionarios son en el marco de respeto y la cordialidad, se comunica sus funciones de manera adecuada y oportuna.

3. ¿Ha recibido capacitación de inducción el personal de la institución?

La respuesta sostiene que últimamente no se lo ha hecho, pero que hasta unos dos años se lo hacía con toda normalidad.

4. ¿La institución comunica su visión, misión e idearios adecuada?

Contesta que sí ya que se ha llevado a cabo talleres de socialización para el efecto con la presencia de todo el personal e incluso de la comunidad educativa.

5. ¿Se sienten conforme con su remuneración mensual?

En lo que respecta a remuneración, considera que eso es una consideración de cada uno, pero que puede señalar que se ve satisfacción en este particular lo cual es reflejado en las actividades desarrolladas.

6. ¿Se ha realizado motivaciones a los funcionarios para que realicen con responsabilidad su trabajo?

A esta pregunta contesta que en parte se ha realizado motivación a los funcionarios pero que falta mucho concientizar a través de la motivación para que realicen con responsabilidad su trabajo.

7. ¿Usted trabaja conjuntamente con los funcionarios de su institución?

Con esta pregunta estoy de acuerdo manifesté, ya que siempre trabajo en conjunto con todos, involucrándome en actividades académicas, deportivas y sociales de la institución educativa.

8. ¿Considera usted que su remuneración está acorde a su formación académica y experiencia laboral?

En este particular si no estoy de acuerdo manifesté, ya que se nos hemos esforzado académicamente y nuestros años de experiencia, y no se reconoce económicamente tal esfuerzo.

- 9. ¿Su lugar de trabajo cuenta con una buena limpieza, iluminación, ventilación, y una temperatura adecuada para realizar las actividades diarias?**

La respuesta obtenida fue positiva señalando que no existen en la institución este tipo de dificultades ambientales.

- 10. ¿La autoridad institucional cuenta con la formación necesaria para dirigir eficazmente al personal?**

La autoridad al responder esta pregunta manifiesta que conocimiento y formación en administración educativa no tiene, sin embargo, se ha formado en otras ramas científicas y que eso le ha permitido tener una visión clara para administrar el plantel educativo.

Cuadro 35. Matriz de factores que permiten evaluar el clima laboral

N°	FACTORES	Si	No
Dimensión de estructura			
1	Tareas claras	32	3
2	Tareas estructuradas	32	3
3	Toma clara de decisiones	30	5
4	Comunicación Institucional interna	21	14
5	Capacitación interna	6	29
Dimensión de responsabilidad			
6	Delegación de responsabilidades	28	7
7	Fortalecimiento de la iniciativa	28	7
8	Fortalecimiento de la responsabilidad	28	7
Dimensión de recompensas			
9	Sistemas de promoción de ascenso	19	16
10	Sanciones por errores	5	30
11	Remuneración acorde al trabajo	6	29
12	Desarrollo profesional	4	31
Dimensión de desafíos			
13	Progreso lento a largo plazo	7	28
14	Asumir riesgos en momentos oportunos	24	11
15	Toma de decisiones con precaución efectiva	24	11
Dimensión de relaciones			
16	Atmosfera amistosa en la institución	19	16
17	Relaciones agradables con superiores	19	16
18	Ambiente de trabajo	2	33
Dimensión de cooperación			
19	Exigencia de rendimiento alto	22	13
20	Personas contentas para la productividad	22	12
21	Motivación por desempeño	10	25
22	Trabajo en equipo	12	23
Dimensión de estándares			
23	Consideración de las aspiraciones del personal	28	7
24	Apoyo de jefes y compañeros	26	9
25	Factores ambientales	7	28
Dimensión de conflicto			
26	Evasión de desacuerdos	15	20
27	Expresión de pensamientos contrarios al criterio de los jefes	20	15
28	Manejo de conflictos saludables entre unidades	15	20
Dimensión de identidad			
29	Lealtad del personal con la institución	30	5
30	Preocupación por propios intereses	5	30
31	Relación con la Institución Educativa	5	30
TOTAL		551	533

Fuente: Encuesta realizada al personal la institución educativa
Elaborado por: La Autora

De acuerdo a los resultados obtenidos en el matriz resumen de factores que permiten evaluar el clima laboral, se puede conocer que en ciertos factores no se cumple, lo cual dificulta que en el plantel educativo exista un clima laboral que permita la satisfacción del personal que se desempeña en el mismo. Por lo que se deduce que la autoridad institucional no posee el conocimiento necesario para lograr evaluar y mejorar esta falencia. Por lo expuesto en el siguiente cuadro se expone los factores que no se están cumpliendo favorablemente y que la institución debe trabajar para mejorarlos.

Cuadro 36. Matriz de factores sobre los que se debe trabajar

N°	FACTORES	Si	No
Dimensión de estructura			
1	Comunicación Institucional interna	21	14
2	Capacitación interna	6	29
Dimensión de recompensas			
3	Remuneración acorde al trabajo	6	29
4	Desarrollo profesional	4	31
Dimensión de relaciones			
5	Ambiente de trabajo	2	33
Dimensión de cooperación			
6	Motivación por desempeño	10	25
7	Trabajo en equipo	12	23
Dimensión de estándares			
8	Factores ambientales	7	28
Dimensión de conflicto			
9	Manejo de conflictos saludables entre unidades	15	20
Dimensión de identidad			
10	Relación con la Institución Educativa	5	30
TOTAL		88	262

Fuente: Cuadro N° 36
Elaborado por: La Autora

Una vez concluida la recopilación de información a través de las encuestas, se puede establecer que en la Unidad Educativa Prof. Virgilio Abarca Montesinos, los docentes no conocen lo que deben y lo que no deben hacer, ya que no han sido capacitados con un proceso de inducción para tal efecto.

Por su parte la institución comunica su visión, valores y estrategias de manera adecuada, lo cual mantiene informado al personal, pese a lo cual los encuestados solo se sienten bien en parte con la remuneración que perciben mensualmente.

De igual manera, señalan que solo en parte se sienten satisfechos con los beneficios que reciben de la institución, ya que como se expresó anteriormente, no se sienten satisfechos con los salarios que reciben.

En lo que tiene que ver con las herramientas y equipos, se encuentran no se encuentran en buenas condiciones para desempeñar el trabajo, lo cual se agrava con las condiciones ambientales que no son buenas, ni tampoco existe un plan de seguridad para evitar accidentes y riesgos de trabajo, falencias que dejan de ver que la autoridad institucional no cuenta con los conocimientos necesarios para dirigir eficazmente la Unidad educativa.

Con respecto a la información obtenida de la autoridad máxima del plantel, se conoce que su opinión dice todo lo contrario de los docentes, esto es que el personal sabe bien sus funciones pese a no habérselos capacitado ya más de dos años.

Un aspecto en el que coinciden es en que el salario que reciben los docentes no es acorde al esfuerzo que ellos realizan a diario en la institución, así como tampoco se ha renovado las herramientas y equipos de trabajo.

En cuanto a la seguridad, señala que hay un plan de seguridad y contingencia aprobado por las autoridades, pero se lo aplica paulatinamente en el plantel.

Por último, en lo referente al criterio que tienen respecto a si cuenta con los conocimientos necesarios para dirigir al personal, se conoce que un poco más de la mitad de criterios señalan que no es así, lo cual permite percibir un clima no apropiado para el desempeño de las actividades diarias.

Por otra parte, de acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz de factores que permiten evaluar el clima laboral, se conoce que la mayoría de factores no se cumplen, lo cual permite señalar que en la institución educativa el clima laboral no cumple con todos los factores que permitan desarrollarlo de manera armónica.

Por lo que se asevera que hace falta en la Unidad Educativa una herramienta administrativa que permita medir la satisfacción laboral.

**UNIDAD EDUCATIVA
“PROF. VIRGILIO ABARCA
MONTESINOS”**

URDANETA – SARAGURO – LOJA



*MANUAL PARA LA
EVALUACIÓN DEL CLIMA
LABORAL FUNDAMENTADO
EN EL ANÁLISIS Y GESTIÓN DE
LA SATISFACCIÓN LABORAL*

**SARAGURO - LOJA - ECUADOR
2016**

g. Discusión

g.1. Propuesta de un manual para la evaluación del clima laboral

g.1.1. Introducción

El ser humano con el fin de satisfacer ciertas necesidades, busca relacionarse de algún modo con sus pares en sus actividades, ya sea laboral o personal. “Estas relaciones van construyendo una forma de actuar estructural, grupal y hasta individual que caracteriza y diferencia a las organizaciones”. (Davis, 2009)

“El Clima Organizacional es uno de los términos utilizados para describir el grupo de características que describen una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma” (Ministerio de Salud del Perú, 2009). Está fuertemente vinculado con la interacción de las personas ya sea actuando grupalmente o de forma individual, con la estructura de la organización y con los procesos; y por consiguiente influye en la conducta de las personas y el desempeño de las organizaciones.

En vista de la importancia que ha venido alcanzando en el entorno actual la gestión del clima organizacional como elemento fundamental a utilizar por las instituciones en el desarrollo y construcción de ambientes que permitan el fomento de los procesos creativos, teniendo en cuenta su influencia en los comportamientos de los seres humanos.

g.1.2. Objetivos

g.2.1.1. Objetivo General

Orientar con el presente manual los factores para la evaluación del clima laboral, fundamentándose en el análisis y gestión de la satisfacción laboral del personal que labora en la Unidad Educativa “Prof. Virgilio Abarca Montesinos” de la parroquia Urdaneta, cantón Saraguro, provincia de Loja.

g.2.1.2. Objetivos Específicos

- Determinar los factores que influyen en el clima laboral de la Unidad Educativa “Prof. Virgilio Abarca Montesinos” de la parroquia Urdaneta, cantón Saraguro, provincia de Loja para el año 2016.
- Dotar de las herramientas necesarias para mejorar la satisfacción del clima laboral
- Establecer acciones indispensables a través de un plan de mejoras en las funciones que se ejecutan para mejorar el clima laboral en la institución.

g.1.3. Alcance

Este manual está destinado al Personal que la labora en la Unidad Educativa “Prof. Virgilio Abarca Montesinos”, permitiéndole elevar el clima laboral a

través de la reducción de dificultades tanto individuales como institucionales, obteniendo mayor satisfacción en la labor que desempeña, todo ello enfocado en las dimensiones del clima laboral, propuestas por Litwin y Stringer, como son: estructura, responsabilidad, recompensa desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad.

g.1.4. Palabras claves:

Clima laboral. – El clima laboral es el aspecto más importante para la unidad educativa, podemos decir que es el conjunto de condiciones sociales y psicológicas que repercuten de manera directa en el desempeño de sus empleados y trabajadores.

Organización.- La organización de la unidad educativa es una función administrativa que permite una mejor asignación y un uso más eficiente de los recursos de la institución para llevar a cabo las actividades y tareas necesarias para desarrollar y aplicar las estrategias y así alcanzar los objetivos establecidos, además permite una mejor coordinación entre las diferentes unidades orgánicas de la institución, y un mejor control del desempeño del personal.

Manual. – La unidad educativa debe tener un instrumento de apoyo para el proceso de la evaluación del clima laboral que tiene como propósito determinar y analizar el estado de satisfacción laboral de los

empleados y trabajadores de la institución, así también como conocer los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente a través de la encuesta del clima laboral.

Satisfacción laboral.- En la unidad educativa la satisfacción laboral debe ser personal, es decir, lo que a uno le motiva y gusta no tiene que complacer a su compañero. Y esta satisfacción está íntimamente relacionada con el compromiso y productividad de los empleados y trabajadores, una persona satisfecha y motivada es más productiva y hace su trabajo con eficiencia y eficacia.

Motivación. – Es el aspecto que nunca debe faltar en los servidores públicos de la unidad educativa debe estar comprometido con los objetivos de la institución y así lograr realizar sus tareas de una mejor manera.

Comunicación.- La comunicación en la unidad educativa debe ser efectiva y eficaz con todos los miembros de la institución, y también se debe tener en cuenta la forma con que se comunica de esto depende el éxito o el fracaso de la unidad educativa, la comunicación debe ser entendida como el proceso de producción.

Responsabilidad. – Todos los empleados y trabajadores de la unidad educativa debe ser más responsables con sus funciones diarias, es decir

cuando mayor sea el nivel de responsabilidad que asume los empleados y trabajadores, mayor será su posición en la empresa.

Participación. – la participación en la unidad debe ser activa, todos los miembros de la institución deben participar en la organización, planificación y evaluación de la misma.

Capacitación. – La capacitación debe ser permanente en la unidad educativa, acorde a las diferentes necesidades, en el área administrativa se debe capacita en comunicación, y a los docentes se les debe capacitar en responsabilidad y motivación para que clima laboral.

Colaboración. – En la Unidad Educativa debe haber un trabajo en equipo donde las tareas seas comparativas y también un trabajo colaborativo de ayudar a alguien que no puede realizar distintos procedimientos por sí solo.

g.5. Factores que inciden en el clima laboral.

Para comprender el clima laboral, debemos entender bien el concepto de Clima Organizacional y de manera genérica lo identificamos como el ambiente que se vive en la empresa en un momento determinado; en donde puede resultar agradable o desagradable trabajar; o bien como la cualidad o propiedad del ambiente general, que perciben o experimentan los miembros

de la organización, las cuales puede ser de orden interno o externo y que influyen en su comportamiento.

Un ambiente laboral ameno, con una cultura empresarial que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, será siempre una ventaja competitiva para las empresas, ya que la calidad, la productividad y el mejor desempeño de los trabajadores, tiene una relación directa con el ambiente que gira a su alrededor.

El Clima Organizacional guarda una relación directa en la determinación de la Cultura Organizacional de la empresa, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por sus miembros.

Las percepciones y respuestas que abarca el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores, relacionados con el liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.), y aspectos de tipo económico (remuneración, sistemas de incentivos, apoyo social, etc.) las que inciden en el comportamiento en el trabajo.

Los factores que intervienen en la evaluación del clima laboral de acuerdo a Robbins (2009) y que se proponen son: "Participación y conocimiento de las actividades a desarrollar, capacitación, comunicación institucional, remuneración, motivación a través de beneficios institucionales, seguridad

en el trabajo, posición profesional, condiciones de trabajo, factores ambientales, reconocimiento de la capacidad a la autoridad”.

A continuación, se realiza una breve descripción de lo que es cada uno de ellos, sin entrar en detalles, de cómo lograrlos y/o sostenerlos.

1. Participación y conocimiento de las actividades a desarrollar: Se refiere al grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos, les permite conocer la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel.

Es necesario tener presente la forma en que se organiza la institución, para que sea funcional, es por ello que se deben definir normas, reglas, políticas, procedimientos, que viabilicen o dificulten el buen desarrollo de las actividades.

Para alcanzar el desarrollo de este factor, es preciso señalar que se debe desarrollar un ambiente confortable, dinamizar la comunicación en sentido bidireccional, tomar en cuenta al personal y desarrollar la satisfacción en el trabajo.

2. Capacitación: Se la entiende según (Davis, 2009), como aquella actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades,

que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

Busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo, en función de las necesidades de la empresa, en un proceso estructurado con metas bien definidas.

La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente.

Para alcanzar una capacitación adecuada, se debe considerar el diagnóstico de las necesidades de capacitación, el desarrollo de planes y programas, el establecimiento de objetivos de la capacitación, la estructuración de contenidos de la capacitación, el diseño de actividades de instrucción, la selección de recursos didácticos, el diseño de un programa o curso de capacitación, la impartición o ejecución de la capacitación, la determinación del proceso de evaluación de los resultados.

3. Comunicación institucional: De acuerdo con Trelles (2010) “un sistema coordinador, cuyo objetivo es la armonización de los intereses de la institución con los de sus públicos internos y externos, a fin de facilitar la consecución de sus objetivos específicos y a través de ello contribuir al bienestar personal, grupal y social”.

Por ende, ofrece la posibilidad de la interiorización de conocimientos e incorporación de habilidades que tributan al desarrollo social, tanto en lo económico como en lo cultural, mediante su contribución al perfeccionamiento de la empresa e instituciones y al fortalecimiento de los valores de la cultura en las organizaciones y la sociedad en general

El proceso de comunicación institucional se lo debe realizar considerando cuatro aspectos fundamentales: el diagnóstico, las estrategias, las acciones y el control.

4. Remuneración: La remuneración puede destacar el desempeño y pagarlo de acuerdo a contribuciones individuales o grupales o puede resaltar el tiempo de servicio del empleado de una organización. La remuneración situacional por desempeño puede adoptar formas extremas de salario por producción (ganancia basada en unidades producidas) y comisiones de ventas. Otras formas emplean bonificaciones por sugerencias de reducción de costos, bonos por atención perfecta o pago de méritos basado en las evaluaciones de desempeño.

Para establecer la remuneración de los trabajadores de una institución, se debe tomar en cuenta el costo de vida, la negociación colectiva, la oferta y demanda de mano de obra y la remuneración mínima vital.

Motivación: Para Robbins (2011), la motivación se define como:

Los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta". La satisfacción del trabajador es una dimensión de suma importancia en el proceso motivacional, que refleja el grado hasta el cual el individuo percibe que sus carencias y necesidades están cubiertas.

Las siguientes técnicas se pueden emplear para desarrollar la motivación del trabajador en una empresa: Dar mayor autonomía, ofrecer incentivos, dar reconocimiento, fomentar las relaciones interpersonales, mostrar interés, hacer sentir útiles y considerados, dar variedad, dar oportunidades de trascender y establecer metas.

6. Seguridad en el trabajo: La seguridad en el trabajo es el conjunto de técnicas y procedimientos que tienen por objeto eliminar o disminuir el riesgo de que se produzcan los accidentes de trabajo. En el ámbito de la seguridad laboral, la referencia a las condiciones de trabajo se efectúa con la consideración de que el empresario debe controlar tales condiciones para que no supongan una amenaza para la seguridad y la salud del trabajador y, al mismo tiempo, se alcance una calidad de trabajo.

Para promocionar la seguridad en el trabajo, se debe poseer: planes de cumplimiento e implementación de los programas preventivos, plan de información y formación en materia de seguridad y salud en el trabajo, plan de inspección, plan de monitoreo y vigilancia epidemiológica de los riesgos y procesos peligrosos, plan de monitoreo y vigilancia epidemiológica de la salud de los trabajadores/as.

Es necesario también contar con un plan de utilización del tiempo libre. Reglas, normas y procedimientos de trabajo seguro y saludable, dotación de equipos de protección personal y colectiva, atención médica preventiva en salud la de las trabajadoras/es, planes de contingencia y atención a emergencias, recursos para la implementación del programa.

7. Posición profesional: Para establecer la posición laboral, se debe primeramente relacionar el salario con el desempeño laboral, ya que el salario presenta dos componentes básicos: uno relacionado directamente con la clase del puesto y su valoración relativa con respecto a los demás puestos en una estructura salarial (salario base).

El otro se encuentra relacionado con el ocupante del puesto, y está relacionado con su nivel académico, el cual determina el porcentaje de prohibición o dedicación exclusiva; su desarrollo profesional, en términos de capacitación recibida e impartida, experiencia profesional, entre otros, los cuales son considerados también para el incentivo de la carrera profesional.

8. Condiciones de trabajo: La actividad laboral está sujeta a variables muy diversas y el conjunto de todas ellas forman las condiciones de trabajo.

Uno de los factores determinantes en un trabajo es el económico. El sueldo fijo, los complementos, las horas extra y todo elemento que influya en el salario.

Otro de los factores es el relacionado con la seguridad e higiene. En este sentido, en los últimos años se han incorporado nuevos parámetros, las denominadas políticas de riesgos laborales, es decir, normas y pautas que deben regir una actividad para que ésta tenga las suficientes garantías de seguridad física para el trabajador, así como para su salud.

9. Factores ambientales: Las actividades que se realizan dentro de una organización cuya cultura, estilo y estructura influyen en la forma en que se llevan a cabo las mismas. Las autoridades deben ser conscientes de esta realidad y adaptarse a los factores ambientales de la organización donde desarrolla sus actividades. Se puede considerar como factores ambientales a aquellas condiciones que escapan del control del equipo de la empresa y que influyen positiva o negativamente en la mismo, que restringen o modifican el objetivo final.

10. Reconocimiento de la capacidad de la autoridad: El reconocimiento de la capacidad de la autoridad se lo puede comprender cuando se lo relaciona con el liderazgo que la autoridad tiene en la institución. El concepto de liderazgo hace referencia a la habilidad o al proceso a través del cual el líder en la empresa influye para satisfacer objetivos y necesidades de la empresa.

Un líder no es simplemente un jefe, si no que un grupo de trabajadores acepta a una persona como su líder cuando entienden que sus

recomendaciones son las más convenientes para la mayoría. Para ello, debes saber cómo comunicarte con tu equipo, motivarlos para poder conseguir mejores resultados y un clima donde todos compartáis unas mismas ideas y objetivos.

Este factor se fundamenta en el respeto interpersonal que se debe sostener a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento y en base a la efectividad, productividad, utilidad, y obediencia, todo en límites precisos, sin volverse excesivo o llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral u otros inconvenientes similares.

La forma como se perciban cada uno de los factores que influyen en el clima laboral de la empresa, produce en los individuos, una también variada gama de actitudes, positivas o negativas, de acuerdo a las circunstancias y a la forma como estas se evalúen. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Las percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización, y pueden tender a la determinación de creencias, mitos, conductas y valores que harán parte de la Cultura Organizacional.

La generación de un adecuado Clima Organizacional guarda una relación directa con la calidad del liderazgo en la empresa, líderes cercanos, que

motiven, formen equipos interdisciplinarios y que les den la mayor importancia a las comunicaciones, como eje fundamental en las relaciones.

La cultura interna positiva, es esencial en la búsqueda de un clima organizacional en donde los conflictos internos apenas tienen lugar, despertando un gran compromiso con la organización, creando además una imagen de empleador destacado entre sus competidores.

Por su parte, un clima organizacional negativo, repercute directamente en los objetivos de la empresa, y por “desapercibido” que parezca al sentir de los directivos, los expertos gerenciales concuerdan en que tarde o temprano, su influencia generará además de un mal ambiente laboral, una repercusión negativa en la satisfacción de los trabajadores, aumento de conflictos internos, disminución en la productividad, alta rotación, inadaptación, ausentismo, baja innovación o creatividad, etc., y todo ello, en el corto, mediano o largo plazo en los resultados económicos de la empresa.

Es de extrema importancia el que las empresas trabajen sobre su capital intelectual: el hombre, y aproveche las consecuencias favorables generadas por un excelente clima organizacional.

Lograr en la empresa un excelente clima organizacional necesariamente está acompañado por las acciones de los jefes hacia sus subordinados, ajustados a las claras políticas establecidas, a como se den las

comunicaciones, se apliquen los programas de capacitación, a una retribución justa, etc.

Siempre resultará difícil, el que la dirección, por mera observación, pueda hacerse a un concepto centrado de lo que acontece en la empresa y que pudiera estar repercutiendo de una u otra manera en el Clima Organizacional.

El Clima Organizacional resulta ser un aspecto sumamente complejo a raíz de la dinámica de la Organización, del entorno y de los factores humanos intervinientes.

Las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional, que está ligado con la motivación del personal y con los resultados esperados por la empresa en sus actividades del día a día.

Es de importancia extrema, el que podamos conocer a ciencia cierta la calidad del Clima Organizacional de nuestra empresa, y de hecho vital, el que apliquemos algún tipo de herramienta, para lograr los resultados que esperamos en nuestra intención de medida.

El lograr una calificación para el Clima Organizacional, nos permitirá conocer si la idiosincrasia y las prácticas de la empresa tienen una percepción

positiva o negativa en los colaboradores, si se consideran a sí mismos como espectadores apáticos o parte activa de los procesos organizacionales.

Numerosos estudios han indicado que el Clima Organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

La medición del clima organizacional se suele adelantar mediante encuestas directas, aplicadas a los trabajadores de una organización, o de alguna área de ella, con la intención de medir aspectos preestablecidos de manera específica, que obviamente estarán ligados de manera directa con la situación particular de cada empresa.

Generalmente las encuestas apuntan a aspectos relacionados con los colaboradores, como individuos pensantes y actuantes y a los resultados esperados por la empresa de una u otra manera, relacionados con las actuaciones de los trabajadores.

La calidad de las encuestas, la forma como se aplique la herramienta y la oportunidad para lograr los mejores resultados en su aplicación, son aspectos muy importantes a tener en cuenta.

Finalmente, los resultados obtenidos en la medición, una vez analizados y debidamente ponderados, deben conducir a un plan de acción que tienda a

corregir las situaciones consideradas problemas o que pudieran ser en cierto grado, causante de malestar emocional y comportamental en los trabajadores.

Cuadro 37. Ponderación de factores que inciden en el clima laboral

N°	FACTORES	PONDERACIÓN
1	Comunicación Institucional interna	10%
2	Capacitación interna	15%
3	Remuneración acorde al trabajo	10%
4	Desarrollo profesional	15%
5	Ambiente de trabajo	5%
6	Motivación por desempeño	10%
7	Trabajo en equipo	10%
8	Factores ambientales	5%
9	Manejo de conflictos saludables entre unidades	10%
10	Relación con la Institución Educativa	10%
TOTAL		100%

Fuente: Teoría de Litwin y Stinger: Factores que inciden en el clima laboral
Elaborado por: La Autora

Cuadro 38. Evaluación de factores que inciden en el clima laboral

N°	FACTORES	PUNTOS
1	Comunicación Institucional interna	10
2	Capacitación interna	15
3	Remuneración acorde al trabajo	10
4	Desarrollo profesional	15
5	Ambiente de trabajo	5
6	Motivación por desempeño	10
7	Trabajo en equipo	10
8	Factores ambientales	5
9	Manejo de conflictos saludables entre unidades	10
10	Relación con la Institución Educativa	10
TOTAL		100

Fuente: Teoría de Litwin y Stinger: Factores que inciden en el clima laboral
Elaborado por: La Autora

Nivel de punteo:

De 100 a 90 puntos:	Nivel de clima laboral muy satisfactorio
De 90 a 80 puntos:	Nivel de clima laboral satisfactorio
De 80 a 70 puntos:	Nivel de clima laboral poco satisfactorio
Menos de 70 puntos:	Nivel de clima laboral no satisfactorio

g.6. Plan de mejoras para el logro de la satisfacción laboral de mejoras para el logro de la satisfacción laboral

1	Comunicación institucional interna	Lograr una adecuada comunicación institucional	1- Realizar una investigación que permita detectar la interferencia de comunicación en la institución.	- Detectar carencias y capacidades competitivas. - Establecer desafíos y oportunidades	Lic. Amparito Jaramillo. Jefe de Talento Humano.	Rector, Vicerrector, Personal Docente, Administrativo y de Servicio.	Mensualmente	I = # I. Ejec. # I. Plan. I = indicador I= Investigaciones Ejec= Ejecutadas Plan=Planificadas
			2- Establecer las estrategias a implementar para mejorar la comunicación	- Seleccionar estrategias comunicativas y utilizarlas. - Institucionalizar las estrategias seleccionadas	Lic. Amparito Jaramillo. Jefe de Talento Humano.	Rector, Vicerrector, Personal Docente, Administrativo y de Servicio.	Mensualmente	I = # E. Ejec. # E. Plan. I = indicador E= Estrategias Ejec= Ejecutadas Plan=Planificadas
			3- Determinar las acciones a implementar.	- Distribuir acciones a realizarse. - Designar responsabilidades	Lic. Amparito Jaramillo. Jefe de Talento Humano.	Rector, Vicerrector, Personal Docente, Administrativo y de Servicio.	Mensualmente	I = # A. Ejec. # A. Plan. I = indicador A= Acciones Ejec= Ejecutadas Plan=Planificadas
			4- Realizar un control permanente sobre el desarrollo de la comunicación institucional	- Valorar las acciones emprendidas. - Monitorear su cumplimiento.	Lic. Amparito Jaramillo. Jefe de Talento Humano.	Rector, Vicerrector, Personal Docente, Administrativo y de Servicio.	Mensualmente	

Plan de mejoras para el logro de la satisfacción laboral de mejoras para el logro de la satisfacción laboral

2	Capacitación interna de la institución	Implementar un programa de capacitación permanente	1- Realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación institucional.	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer parámetros de evaluación. - Poseer una visión clara y detallada del estado actual. - Determinar compromisos y responsabilidades 	Lic. Amparito Jaramillo. Jefe de Talento Humano.	Rector, Vicerrector, Personal Docente, Administrativo y de Servicio.	Quimestralmente	I = # D. Ejec. # D. Plan. I = indicador D= Diagnóstico Ejec= Ejecutadas Plan=Planificadas
			2. Priorización de objetivos de la capacitación	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer prioridades generales. - Trazar metas alcanzables. 	Lic. Irene Zapata Vicerrector	Rector, Vicerrector, Personal Docente, Administrativo y de Servicio.	Quimestralmente	I = # PC. Ejec. # PC. Plan. I = indicador PC= Programa de capacitación Ejec= Ejecutadas Plan=Planificadas
			3. Considerar la audiencia con la que se cuenta.	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptar el mensaje y estilo de capacitación. - Conocer la audiencia y desarrollar los contenidos. 	Lic. Irene Zapata Vicerrectora	Rector, Vicerrector, Personal Docente, Administrativo y de Servicio.	Quimestralmente	I = # PC. Ejec. # PC. Plan. I = indicador PC= Programa de capacitación Ejec= Ejecutadas Plan=Planificadas
			4. Desarrollar la creatividad.	<ul style="list-style-type: none"> - Motivar con algo de humor. - Variar de escenario de capacitación. 	Lic. Irene Zapata Vicerrector	Rector, Vicerrector, Personal Docente, Administrativo y de Servicio.	Quimestralmente	I = # PC. Ejec. # PC. Plan. I = indicador PC= Programa de capacitación Ejec= Ejecutadas Plan=Planificadas
			5. Desarrollar la interactividad.	<ul style="list-style-type: none"> - Incluir cuestionarios interactivos. - Realizar tareas en tiempo real. 	Lic. Irene Zapata Vicerrector	Rector, Vicerrector, Personal Docente, Administrativo y de Servicio.	Quimestralmente	I = # PC. Ejec. # PC. Plan. I = indicador PC= Programa de capacitación Ejec= Ejecutadas Plan=Planificadas

Plan de mejoras para el logro de la satisfacción laboral de mejoras para el logro de la satisfacción laboral

3	Remuneración de los funcionarios	Realizar propuestas tendientes a alcanzar la satisfacción del empleado a través de un mejoramiento en su remuneración.	1- Realizar un estudio socioeconómico el costo de vida del trabajador.	- Determinar la realidad actual - Desarrollar la pre factibilidad y factibilidad	Lic. Amparito Jaramillo. Jefe de Talento Humano.	Rector, Vicerrector, Personal Docente, Administrativo y de Servicio.	Quimestralmente	I = # ES Ejec. # ES. Plan. ES = Estudio Socioeconómico Ejec= Ejecutadas Plan=Planificadas
			2- Sensibilizar a las autoridades gubernamentales respecto a la oferta educativa que brinda la institución, así como su demanda en el medio.	- Realizar informes permanentes del avance educativo. - Publicitar el nivel de rendimiento académico alcanzado. - Buscar auspiciantes para motivar el rendimiento alcanzado.	Lic. Darwin Rolando Montaña Godoy Rector	Vicerrector, Jefe de Talento Humano, Personal Docente, Administrativo y de Servicio	Quimestralmente	I = # I. Ejec. # I. Plan. I = informes Ejec= Ejecutadas Plan=Planificadas
			3- Considerar la remuneración mínima vital en vigencia	- Proveer materiales indispensables para la labor desarrollada. - Evitar erogaciones económicas por parte del personal.	Lic. Darwin Rolando Montaña Godoy Rector	Vicerrector, Jefe de Talento Humano, Personal Docente, Administrativo y de Servicio	Quimestralmente	I = # M. Ejec. # M. Plan. I = indicador M= Material Ejec= Ejecutadas Plan=Planificadas

Plan de mejoras para el logro de la satisfacción laboral de mejoras para el logro de la satisfacción laboral

4	Desarrollo profesional	Elevar la posición profesional	1- Motivar el aprendizaje nuevo.	- Optimizar el desarrollo de nuevas habilidades. - Mantener elevado el nivel de competencia.	Lic. Darwin Rolando Montaña Godoy Rector	Vicerrector, Jefe de Talento Humano, Personal Docente, Administrativo y de Servicio	Quincenalmente	I = # H. Ejec. # H. Plan. I = indicador H= Habilidades Ejec= Ejecutadas Plan=Planificadas
			2- Destacarse sobre los demás.	- Solucionar adversidades laborales. - Tomar iniciativas de solución	Lic. Amparito Jaramillo. Jefe de Talento Humano.	Rector, Vicerrector, Personal Docente, Administrativo y de Servicio.	Mensualmente	I = # I Ejec. # I Plan. I= Iniciativas Ejec= Ejecutados Plan=Planificados
			3- Ser emprendedor	- Aportar nuevas ideas. - Dar soluciones - Ser creativo e innovador	Lic. Darwin Rolando Montaña Godoy Rector	Vicerrector, Jefe de Talento Humano, Personal Docente, Administrativo y de Servicio	Mensualmente	I = # NI. Ejec. # NI. Plan. I = indicador NI= Nuevas ideas Ejec= Ejecutadas Plan=Planificadas
			4- Trabajar en equipo	- Aprender a comunicar. - Ser eficaz en la resolución de conflictos.	Lic. Amparito Jaramillo. Jefe de Talento Humano.	Rector, Vicerrector, Personal Docente, Administrativo y de Servicio.	Mensualmente	I = # C Ejec. # C Plan. C= Conflictos Ejec= Ejecutados Plan=Planificados

Plan de mejoras para el logro de la satisfacción laboral de mejoras para el logro de la satisfacción laboral

5	Ambiente de trabajo	Implementar una cultura en el trabajo.	1- Desarrollar la responsabilidad personal.	<ul style="list-style-type: none"> - Practicar la responsabilidad en la seguridad personal y social. - Mantener el orden y la limpieza en el trabajo. 	Lic. Amparito Jaramillo. Jefe de Talento Humano.	Rector, Vicerrector, Personal Docente, Administrativo y de Servicio.	Mensualmente	<p>I = # D. Ejec. # D. Plan.</p> <p>I = indicador D= Diagnóstico Ejec= Ejecutadas Plan=Planificadas</p>
			2- Mantener la apertura y confianza	<ul style="list-style-type: none"> - Manifestar las preocupaciones en temas de seguridad. Comunicar errores que se puede haber cometido. 	Lic. Darwin Rolando Montaña Godoy Rector	Vicerrector, Jefe de Talento Humano, Personal Docente, Administrativo y de Servicio	Mensualmente	<p>I = # PC. Ejec. # PC. Plan.</p> <p>I = indicador PC= Programa de capacitación Ejec= Ejecutadas Plan=Planificadas</p>
			3. Estimular una actitud crítica y constructiva.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar y comunicar las anomalías durante el proceso. - Ayudar a los compañeros a evitar y corregir errores. 	Lic. Darwin Rolando Montaña Godoy Rector	Vicerrector, Jefe de Talento Humano, Personal Docente, Administrativo y de Servicio	Mensualmente	<p>I = # PC. Ejec. # PC. Plan.</p> <p>I = indicador PC= Programa de capacitación Ejec= Ejecutadas Plan=Planificadas</p>
			4. Lograr el aprendizaje y mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitar cursos de formación específicos. - Participar en la mejora de procesos y procedimientos. 	Lic. Amparito Jaramillo. Jefe de Talento Humano.	Rector, Vicerrector, Personal Docente, Administrativo y de Servicio.	Mensualmente	<p>I = # PC. Ejec. # PC. Plan.</p> <p>I = indicador PC= Programa de capacitación Ejec= Ejecutadas Plan=Planificadas</p>
			5. Realizar el seguimiento constante de la seguridad	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar autoevaluaciones. - Realizar controles para garantizar la seguridad. 	Lic. Darwin Rolando Montaña Godoy Rector	Vicerrector, Jefe de Talento Humano, Personal Docente, Administrativo y de Servicio	Mensualmente	<p>I = # PC. Ejec. # PC. Plan.</p> <p>I = indicador PC= Programa de capacitación Ejec= Ejecutadas Plan=Planificadas</p>

Plan de mejoras para el logro de la satisfacción laboral de mejoras para el logro de la satisfacción laboral

6	Motivación por desempeño	Desarrollar la motivación institucional	1- Dar mayor autonomía al personal de la institución.	- Asignar roles y responsabilidades - Conformar equipos de trabajo	Lic. Darwin Rolando Montaña Godoy Rector	Vicerrector, Jefe de Talento Humano, Personal Docente, Administrativo y de Servicio.	Mensualmente	I = # R. Ejec. # R. Plan. I = indicador R= Roles Ejec= Ejecutadas Plan=Planificadas
			2- Desarrollar la autoestima institucional.	- Auto valorar a la persona - Fijarse desafíos permanentes.	Lic. Amparito Jaramillo. Jefe de Talento Humano.	Rector, Vicerrector, Personal Docente, Administrativo y de Servicio.	Mensualmente	I = # A Ejec. # A. Plan. A= Autoestima Ejec= Ejecutadas Plan=Planificadas
			3- Fomentar las relaciones interpersonales.	- Ejercitar el trabajo en equipo. - Desarrollar técnicas grupales.	Lic. Amparito Jaramillo. Jefe de Talento Humano.	Rector, Vicerrector, Personal Docente, Administrativo y de Servicio.	Mensualmente	I = # RP Ejec. # RP Plan. RP= Relaciones personales Ejec= Ejecutadas Plan=Planificadas
			4- Dar la importancia necesaria al trabajo realizado por cada una de las personas que laboran en la institución.	- Valorar cada puesto de trabajo. - Informar sobre las metas cumplidas. - Determinar posibles debilidades en la consecución del trabajo	Lic. Darwin Rolando Montaña Godoy Rector	Vicerrector, Jefe de Talento Humano, Personal Docente, Administrativo y de Servicio	Mensualmente	I = # TR. Ejec. # TR. Plan. I = indicador TR= Trabajo Realizado Ejec= Ejecutadas Plan=Planificadas

Plan de mejoras para el logro de la satisfacción laboral de mejoras para el logro de la satisfacción laboral

7	Trabajo en equipo	Mejorar las condiciones de trabajo del personal	1- Diagnosticar al personal sobre las condiciones de laborales	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar fortalezas y debilidades. - Recopilar criterios de lo que se puede hacer mejor. 	Lic. Darwin Rolando Montaña Godoy Rector	Vicerrector, Jefe de Talento Humano, Personal Docente, Administrativo y de Servicio	Mensualmente	<p>I = # FD. Ejec. # FD. Plan.</p> <p>I = indicador FD= Fortalezas y debilidades Ejec= Ejecutadas Plan=Planificadas</p>
			2- Evaluar los materiales con los que se desarrollan las labores académicas	<ul style="list-style-type: none"> - Inventariar los materiales de los que se dispone. - Clasificar los mismos de acuerdo a su vida útil. 	Lic. Darwin Rolando Montaña Godoy Rector	Vicerrector, Jefe de Talento Humano, Personal Docente, Administrativo y de Servicio	Mensualmente	<p>I = # M. Ejec. # M. Plan.</p> <p>I = indicador M= Materiales Ejec= Ejecutadas Plan=Planificadas</p>
			3- Evaluar la higiene en todas las áreas	<ul style="list-style-type: none"> - Atender áreas que no cumplen la higiene requerida. Examinar pisos y paredes de las mencionadas áreas. 	Lic. Darwin Rolando Montaña Godoy Rector	Vicerrector, Jefe de Talento Humano, Personal Docente, Administrativo y de Servicio	Mensualmente	<p>I = # A. Ejec. # A. Plan.</p> <p>I = indicador A= Áreas Ejec= Ejecutadas Plan=Planificadas</p>
			4- Incorporar decoración y aromas agradables.	<ul style="list-style-type: none"> - Decorar con materiales reciclables. - Emplear fragancias naturales en las áreas de trabajo. 	Lic. Darwin Rolando Montaña Godoy Rector	Vicerrector, Jefe de Talento Humano, Personal Docente, Administrativo y de Servicio	Mensualmente	<p>I = # M. Ejec. # M. Plan.</p> <p>I = indicador M= Materiales Ejec= Ejecutadas Plan=Planificadas</p>

Plan de mejoras para el logro de la satisfacción laboral de mejoras para el logro de la satisfacción laboral

8	Factores ambientales	Evaluar las condiciones ambientales.	1- Disminuir el ruido innecesario	<ul style="list-style-type: none"> - Detectar la fuente de producción de ruido. - Controlar la propagación del ruido en las jornadas diarias de trabajo. 	Lic. Darwin Rolando Montaña Godoy Rector	Vicerrector, Jefe de Talento Humano, Personal Docente, Administrativo y de Servicio	Semanalmente	<p>I = # M. Ejec. # M. Plan.</p> <p>I = indicador M= Medidas Ejec= Ejecutadas Plan=Planificadas</p>
			2- Combatir las condiciones de temperatura	<ul style="list-style-type: none"> - Reparar los ventanales que se encuentran deteriorados. - Dar mantenimiento a las puertas de acceso a las aulas. 	Lic. Darwin Rolando Montaña Godoy Rector	Vicerrector, Jefe de Talento Humano, Personal Docente, Administrativo y de Servicio	Semanalmente	<p>I = # A. Ejec. # A. Plan.</p> <p>I = indicador A= Acciones Ejec= Ejecutadas Plan=Planificadas</p>
			3. Campaña contra la proliferación del polvo en la institución.	<ul style="list-style-type: none"> - Evitar el barrido de la institución en horas laborables. - Organizar brigadas de limpieza que consideren evitar la propagación del polvo. - Considerar las precauciones necesarias para evitar el polvo. 	Lic. Darwin Rolando Montaña Godoy Rector	Vicerrector, Jefe de Talento Humano, Personal Docente, Administrativo y de Servicio	Semanalmente	<p>I = # B. Ejec. # B. Plan.</p> <p>I = indicador B= Brigadas Ejec= Ejecutadas Plan=Planificadas</p>

Plan de mejoras para el logro de la satisfacción laboral de mejoras para el logro de la satisfacción laboral

9	Conocimiento y capacidad de la autoridad institucional	Desarrollar el liderazgo de la autoridad	1- Estrategias jerárquicas	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer por parte de la autoridad eficiencia, control y rutinas predecibles. - Actuar como planificador, asignador de recursos, coordinador, supervisor, difusor de información y analista. 	Lic. Darwin Rolando Montaña Godoy Rector	Vicerrector, Jefe de Talento Humano, Personal Docente, Administrativo y de Servicio	Mensualmente	<p style="background-color: yellow; display: inline-block; padding: 2px;">I = # E. Ejec. # E. Plan.</p> <p>I = indicador E= Estrategias Ejec= Ejecutadas Plan=Planificadas</p>
			2- Estrategias transformacionales	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar la persuasión, idealismo y entusiasmo intelectual. - Motivar a través de valores, símbolos y una meta compartida. - Escuchar los sueños de la comunidad educativa. - Aceptar metas grupales. 	Lic. Darwin Rolando Montaña Godoy Rector		Mensualmente	
			3- Estrategias facilitadoras.	<ul style="list-style-type: none"> - Ver que los problemas sean resueltos. - Comprometer esfuerzos y energía psíquica común. - Supervisar el proceso 	Lic. Darwin Rolando Montaña Godoy Rector		Mensualmente	

Plan de mejoras para el logro de la satisfacción laboral de mejoras para el logro de la satisfacción laboral

N°	Factor	Medida correctiva a optar	Estrategias	Actividades	Responsable	Involucrados	Plazo a ejecutar	Indicador
10	Relación con la Institución Educativa	Dinamizar la comunicación en sentido bidireccional.	1- Mejorar la comunicación en la unidad educativa.	- Realizar reuniones de trabajo. - Llevar a cabo trabajos en equipo.	Lic. Amparito Jaramillo. Jefe de Talento Humano.	Rector, Vicerrector, Personal Docente, Administrativo y de Servicio	Quincenalmente	I = # S. Ejec. # S. Plan. I = indicador S = sesiones Ejec= Ejecutadas Plan=Planificadas
			2- Solución de dificultades que afectan al personal de la institución.	- Descentralizar responsabilidades - Coordinar actividades entre diferentes niveles jerárquicos.	Lic. Darwin Rolando Montaña Godoy. Rector	Vicerrector, Jefe de Talento Humano, Personal Docente, Administrativo y de Servicio	Semanalmente	I = # R. Ejec. # R. Plan. I = indicador R= responsabilidades Ejec= Ejecutadas Plan=Planificadas
			3- Presentación de reportes semanales a los responsables de cada sección sobre tareas cumplidas.	- Priorizar las tareas ejecutadas - Elaborar reportes semanales	Lic. Amparito Jaramillo. Jefe de Talento Humano.	Rector, Vicerrector, Personal Docente, Administrativo y de Servicio.	Semanalmente	I = # T. Ejec. # T. Plan. I = indicador T= Tareas Ejec= Ejecutadas Plan=Planificadas
			4- Elaborar y distribuir material formal de la institución.	- Elaborar material difundiendo información institucional (PEI, Código de Convivencia) - Reproducir y distribuir el manual de funciones	Lic. Darwin Rolando Montaña Godoy Rector	Vicerrector, Jefe de Talento Humano, Personal Docente, Administrativo y de Servicio	Mensualmente	I = # M. Ejec. # M. Plan. I = indicador M= Material Ejec= Ejecutadas Plan=Planificadas

g.7. Protocolo del clima laboral

1. Etiqueta de conducta e imagen institucional.

- El personal de la Unidad Educativa “Virgilio Abarca Montesinos”, deberá mantener un trato cordial y respetuoso con el resto del personal, no estando permitido gritar o levantar la voz para ser escuchado.
- Durante la permanencia en la Unidad Educativa “Virgilio Abarca Montesinos”, el personal deberá llevar el uniforme limpio, arreglado y debidamente planchado.
- El uniforme adquirido es de uso obligatorio no pueden utilizar ninguna prenda de vestir ajena a este.
- No está permitido comer, beber cualquier tipo de bebida o marcar chicle en las aulas mientras se dicta clases.
- Después del refrigerio y antes de retornar a las actividades laborales el personal debe cuidar la higiene de sus manos.

2. Saludo.

- Se debe mantener el contacto visual mientras se comunique con el usuario
- Se debe mantener una postura firme, pero relajada.
- Se debe mantener el rostro sonriente o de invitación.

- El personal deberá iniciar la conversación con un saludo de reconocimiento de tiempo: “Buenos días”, “Buenas tardes” o “Buenas noches”, e inmediatamente dar la bienvenida.
- Los empleados invitar al usuario a que exprese la razón de su visita: ¿Qué le puedo servir? / ¿En qué le puedo ayudar?; ¿De qué manera puedo servirlo? / ¿De qué manera puedo ayudarlo?
- Lo estará permitido saludar de la siguiente manera: Hola; ¿Qué desea?; ¿Qué quiere hacer?; ¿A que ha venido usted?; ¿Para que soy buena?; ¿Qué pasa señor o señora?

3. Durante el servicio.

- El personal deberá seguir los siguientes pasos para conducir la conversación con el usuario.
- Permitirá que en todo momento el usuario se exprese y se sienta a gusto, no deberá interrumpir la conversación del usuario, debiendo prestar atención y dejando que el interesado permite de expresar sus necesidades, preguntas, quejas, inquietudes, otros.
- Tendrá cuidado con el buen lenguaje corporal, presentado una correcta postura, contacto visual, minimizando gestos faciales.
- Se deberá brindar respuestas puntuales y precisas, en forma corta, deberá editar contestar con preguntas.
- El lengua deberá ser claro y simple, editando usar un lenguaje técnico

4. Despedida.

- Al terminar a atender al beneficiario, debe despedirlo con una sonrisa cálida, recordándole que su presencia ha sido importante para la institución, deseándole que hay sido de su agrado.
- Se procederá al saludo de salida “Buenos días”, “Buenas tardes” o “Buenas noches”, según corresponda y agregara la frase: “Gracias por sus visita”.

h. Conclusiones

Una vez concluido el proceso de investigación, se establecen las siguientes conclusiones:

- Se llevó a cabo un análisis situacional de la Unidad Educativa “Prof. Virgilio Abarca Montesinos” en donde se identificó el número de personas que ahí trabajan, cargos y jerarquías de cada uno de los puestos de trabajo.
- Se determinó mediante la realización del estudio de campo datos y referentes que permitieron identificar el nivel de satisfacción laboral del personal de la Unidad Educativa “Prof. Virgilio Abarca Montesinos”.
- Se analizó, interpretó, tabuló y concientizó la información obtenida en dicho estudio de campo logrando cristalizar la misma
- Se estableció el índice de satisfacción laboral del talento humano de la Unidad Educativa “Prof. Virgilio Abarca Montesinos”.
- Se realizó un manual de evaluación del clima laboral en la Unidad Educativa “Prof. Virgilio Abarca Montesinos fundamentado en el plan de mejoras que permite la organización laboral como punto importante que influye en el clima organizacional.

i. Recomendaciones

- Considerar el análisis situacional de la Unidad Educativa “Prof. Virgilio Abarca Montesinos” y socializarlo con todo el personal que labora y asiste a la institución educativa con la perspectiva de viabilizar las tareas de cada uno de los cargos existentes de acuerdo a su jerarquía.
- Tomar en cuenta el nivel de satisfacción laboral del personal de la Unidad Educativa “Prof. Virgilio Abarca Montesinos”, con la finalidad de emprender en acciones tendientes a mejorar el clima laboral existente.
- Socializar los resultados obtenidos del análisis, interpretación, tabulación y considerar la información obtenida en dicho estudio de campo con la finalidad de mejorar el clima laboral y superar el nivel de satisfacción del personal.
- Considerar el índice de satisfacción laboral actual del talento humano de la Unidad Educativa “Prof. Virgilio Abarca Montesinos” y compararlo con el índice que refleje luego de la consecución de las actividades propuestas.
- Llevar a la práctica al manual de evaluación del clima laboral de la Unidad Educativa “Prof. Virgilio Abarca Montesinos, el cual está fundamentado en el plan de mejoras que permita la organización laboral como punto importante que influye en el clima organizacional.

j. Bibliografía

- Acosta García, C. A. (2013). *Manual de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional*. Barcelona: Corpes.
- Alcalá, Á. (2011). *Los diez errores de la dirección de personas*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Alicante, U. d. (2009). *Introducción a la Psicología*. Recuperado el 14 de abril de 2013, de <http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/12917/5/Tema%205.%20Aprendizaje..pdf>
- Álvarez, G. (2010). *La percepción de la organización*. México: Trillas.
- ÁLVAREZ, G. (2010). *La percepción de la organización*. México: Trillas.
- Anijovich, R. (2009). *Estrategias de enseñanza. Otra mirada al quehacer en el aula*. Recuperado el 14 de abril de 2014, de <http://www.terras.edu.ar/jornadas/119/biblio/79Como-enseñamos-Las-estrategias-entre-la-teoria-y-la-practica.pdf>
- Ardouin, J. &. (2006). *Estudio ex post facto sobre la motivación y la satisfacción laboral*. Barcelona: Limusa.
- Area, M. (mayo de 2011). *Materiales y recursos didácticos en contextos comunitarios*. Recuperado el 13 de abril de 2013, de <http://books.google.com.ec/books?id=3jgdEGZSjKgC&printsec=frontcover&dq=QUE+ES+RECURSOS+DIDACTICOS&hl=es&sa=X&ei=xApLU8-MJuqw0AHT3IGgAw&ved=0CDoQ6AEwAw#v=onepage&q=QUE%20ES%20RECURSOS%20DIDACTICOS&f=false>
- Aylwin, N., & Solar, M. (2002). *Trabajo social familiar*. Santiago, Chile: ISBN.
- BAGUER, Á. (2005). *Alerta*. San José: IICA.
- Bermudez, G. (03 de mayo de 2009). *¿Qué es la educación?* Recuperado el 13 de abril de 2014, de <http://books.google.com.ec/books?id=welG7JSmrm8C&printsec=frontcover&dq=que+es+educacion&hl=es&sa=X&ei=NM9KU8ytOqWG0AH>

dvoHYDA&sqi=2&ved=0CCsQ6AEwAA#v=onepage&q=que%20es%20educacion&f=false

Caamaño, C. (24 de Noviembre de 2010). *La enseñanza y el Aprendizaje*.
Obtenido de <http://www.fhuce.edu.uy/jornada/2010/PONENCIAS/CAAMA%C3%91Oetal.PDF>

Campos, N. (19 de agosto de 2011). *El concepto moderno de pedagogía*.
Recuperado el 14 de abril de 2014, de <http://www.filosofiadelaeducacion.cl/articulo-detalle.php?artId=9>

Capote, R. (2013). *Análisis del desempeño de la empresa socialista en Cuba*. E.E.U.U: ISBN.

Chávez, M. (2010). *Aprende Corel Software Educativo para el perfeccionamiento*. Recuperado el 13 de abril de 2013, de <http://revistas.mes.edu.cu/greenstone/collect/repo/import/repo/20120830/71208050710.pdf>

Comisión Pedagógica, C. (2016). *Plan Curricular Institucional*. Saraguro: UEPVAM.

Davis, K. Y. (2009). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. La Habana: El turismo.

Educación, C. Z. (2015). *Informe técnico N° 11D08-DDP-0002-2015*. Loja: CZE.

Educación, M. d. (2010). *Educación General Básica*. Recuperado el 14 de abril de 2014, de <http://educacion.gob.ec/educacion-general-basica/>

Escuela Mariscal Sucre, H. d. (2000). *Historia de la Ecsuela*. Loja: EMS.

FERNANDEZ, M. (2013). *Análisis y descripción de puestos*. Lima: Puente.

Goncalves, A. (2002). *Clima organizacional*. México: Mc Graw Hill.

Helguera y García, A. (2009). *Manual práctico de la producción de riqueza*. México: HGA.

Imídeo, N. (2009). *Didáctica General Dinámica*. Mexico: Ediciones Euroméxico, S.A.

Koontz, H. (2010). *Adminstración del talento humano*. México: McGraw Hill.

- López, R. (2010). *Teorías de la motivación humana*. México: Mc Graw Hill.
- Martínez, E. (2011). *Educación y didáctica*. Recuperado el 14 de Abril de 2014, de http://www.uhu.es/cine.educacion/didactica/30_bruner.htm
- Martínez, L. (2001). *Medición de clima organizacional*. México: Retrivet.
- Ministerio de Educación. (2010). *La importancia de enseñar y aprender matemáticas*. Recuperado el 14 de abril de 2014, de http://web.educacion.gob.ec/_upload/10mo_anio_MATEMATICA.pdf
- Ministerio de Salud del Perú, M. p. (2009). *Metodología para el estudio del clima laboral*. Lima: MINSA.
- Moreno, N. (2007). *Requerimientos actuales*. México: SMPL.
- Münchmeyer, C. (2010). *Actualización Curricular de octavo a decimo años de Educacion General Basica Area de Ciencias Naturales. programa de formacion continua del magisterio fiscal. Ecuador*. Ecuador.
- NACIONAL, H. C. (2005). *Código del trabajo*. Quito: HCN.
- Nicolas, S. (2006).
- Parra, G. (2003). *Estudio de la Satisfacción Laboral en los trabajadores del Hotel Club Bucanero*. Madrid: Llanos.
- PCI, P. C. (2016). *Historia del establecimiento*. Saraguro: CVAM.
- Pedagogica, C. (2016). *Plan Curricular Anual*. Saraguro.
- Pedagogica, C. (2016). *Plan Curricular Anual* . Saraguro.
- Quintero, Y. (2011). *Los puestos de trabajo*. Madrid: León.
- Ramona, L. (octubre de 2011). *Impacto de los recursos didácticos en la calidad*. Recuperado el 13 de abril de 2013, de <http://www.cognicion.net/images/articulos/Cog34/34-1-impacto-de-los-recursos-didacticos.pdf>
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: MacGraw-Hill.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: MacGraw-Hill.
- Robbins, S. (2011). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Romero, L., & Chaves, R. (2011). *Comunicación institucional y cambio social*. ISBN.

- Santa, J., & Sampedro, B. (2012). Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. *Revista Médica electrónica*, 34 no.5 Matanzas sep.-oct. 2012.
- Segredo , A. (2010). *Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización*. Recuperado el 10 de 05 de 2017, de http://www.bvs.sld.cu/revistas/spu/vol39_2_13/spu17213.htm.
- Seisdedos, N. (2006). *El clima laboral y su medida*. México: Puebla.
- Sucre, E. M. (2000). *Historia de la Escuela*. Saraguro: EMS.
- Tiching. (26 de noviembre de 2013). *Las TIC en la educación*. Recuperado el 14 de abril de 2013, de <http://blog.tiching.com/las-tic-en-la-educacion-fisica/>
- TOMASINA, F. (2014). *Manual básico en salud, seguridad y medio ambiente de trabajo*. México: Trillas.
- TRABAJO, I. D. (2012). *Diagnóstico situacional en seguridad y salud en el trabajo*. Quito: ISAT.
- Trelles, I. (2010). *Comunicación institucional*. Buenos Aires: Félix Varela.
- UNESCO. (2013). *Enfoques Estratégicos sobre las TICs en la educación*. Recuperado el 13 de Abril de 2013, de <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/pdf/TICS-enfoques-estrategicos-sobre-TICs-ESP.pdf>

k. Anexos**Anexo 1: Resumen del proyecto****a. Tema**

Diagnóstico y propuesta de un manual para la evaluación del clima laboral en la Unidad Educativa “Prof. Virgilio Abarca Montesinos” de la parroquia Urdaneta, cantón Saraguro, provincia de Loja, para el año 2016.

b. Problemática

<

Considerando que la organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formada por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para el cumplimiento de objetivos que no podrían alcanzarse mediante el esfuerzo individual, se hace necesario estudiar el ambiente en el cual se desempeñan los empleados y analizar como todo lo que sucede dentro de una empresa influye en el clima laboral, el desempeño del personal y la satisfacción en el trabajo.

Es fundamental la influencia de las organizaciones en la vida de los individuos, de ahí la importancia de identificar y conocer la percepción de los empleados sobre sus compañeros y jefes, su relación con el equipo de trabajo, la motivación hacia los resultados y los cambios, remuneración, sentido de pertenencia, reconocimiento por la labor, participación, liderazgo,

comunicación, satisfacción por los recursos, estructura y reglas; entre otros factores. Solo a partir de esas percepciones se podrá conocer y determinar las características del clima laboral.

El clima laboral es considerado como el ambiente humano en el que desarrollan su actividad el talento humano de la organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta. (Baguer, 2005)

Las personas trabajan para satisfacer ciertas necesidades económicas, pero también por el desarrollo personal. Es por ello que influyen diferentes factores como: el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización, los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; Liderazgo, poder, políticas, influencias, estilo; La estructura con sus macro y micro dimensiones; Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones. Moss (1989)

Crear relaciones humanas adecuadas propias de un clima laboral motivador es necesario para generar grupos y equipos de trabajo capacitados para orientarse hacia los objetivos técnicos y productivos de la organización.

Es por ello que es necesario diagnosticar la percepción del talento humano en relación a su clima laboral, el cual se vive en la Unidad Educativa Prof. Virgilio Abarca Montesinos, de la parroquia Urdaneta, cantón Saraguro, provincia de Loja y ofrecer alternativas de solución ante dicha situación.

La intención de llevar a cabo esta evaluación diagnóstica es debido a la iniciativa de las autoridades por conocer la percepción que tiene el talento humano en relación al ambiente laboral que se vive. Tal como lo comenta el autor Govindarajan (2009) en su libro “El desorden sanitario tiene cura”, la pérdida de motivación, la insatisfacción, el absentismo y la rotación del personal, tienen serias consecuencias sobre la eficiencia y eficacia de la organización y estos pueden crear consigo un clima inadecuado y poner en peligro el éxito de cualquier iniciativa de mejora para lograr los objetivos de la organización.

c. Justificación

Justificación Académica

La Universidad Nacional de Loja, a través de su sistema de aprendizaje por objetos de transformación (SAMOT), viene desarrollando un sistema modular que permite a más de desarrollar el conocimiento para generar y construir ciencia y tecnología en la ejecución de las investigaciones, la vinculación constante con la comunidad a través de la participación activa de

sus futuros profesionales en el sector empresarial para obtener alternativas viables de solución a los múltiples problemas que presente la sociedad a diario producto de un convulsionado desarrollo científico tecnológico, plantea algunas recomendaciones que ayuden a la solución de los mismos tratando con ello en la medida de lo posible de mejorar la calidad de la empresa en todo su contexto, obteniendo mayor productividad y ofreciendo servicios de calidad, bajo un ambiente de constante intercambio de experiencias.

Justificación Socioeconómica

El clima laboral es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, para así alcanzar un aumento de productividad sin perder de vista el recurso humano. El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe pueda tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa y otros factores más, pueden ser un obstáculo o una fortaleza para el buen desempeño de una organización en su conjunto o en determinadas áreas que se encuentran dentro de ella, pueden ser factores de distinción e influencias en el comportamiento de quienes la integran, desde esta óptica, se justifica social y económicamente ya que al existir un buen clima laboral la productividad es positiva.

Justificación Política

El gobierno actual se encuentra empeñado en velar por el cumplimiento de políticas que permitan en las instituciones se labore bajo un clima de armonía, lo cual se expresa a través del buen vivir, sin embargo, lejos de esta realidad dichas políticas de apoyo e incentivo para los trabajadores pasan de ser un simple enunciado a una realidad propiamente dicha lo cual impide el incremento de la producción de bienes y servicios para los cuales fueron creadas, generando con ello la creación de puestos de trabajo burocráticos que son previamente acordados, lo cual no disminuye el índice de pobreza e indigencia en nuestro país y que se ha incrementado en los últimos años.

d. Objetivos

d.1. Objetivo general

Proponer un manual para la evaluación del clima laboral en la Unidad Educativa “Prof. Virgilio Abarca Montesinos” de la parroquia Urdaneta, cantón Saraguro, provincia de Loja, para el año 2016.

d.2. Objetivos específicos

- Realizar un análisis situacional de la Unidad Educativa “Prof. Virgilio Abarca Montesinos” en donde se identifique el número de colaboradores que ahí trabaja.

- Determinar mediante la realización del estudio de campo datos y referentes que nos permitan identificar el nivel de satisfacción laboral del personal de la Unidad Educativa “Prof. Virgilio Abarca Montesinos”.
Analizar, interpretar, tabular y concientizar la información obtenida en dicho estudio de campo logrando cristalizar la misma.
- Establecer el índice de satisfacción laboral del talento humano de la Unidad Educativa “Prof. Virgilio Abarca Montesinos”.
- Realizar un manual de evaluación del clima laboral en la Unidad Educativa “Prof. Virgilio Abarca Montesinos”.

e. Marco teórico

e.1. El clima laboral

En la actualidad, el concepto de clima laboral es un tema que despierta el interés de múltiples profesionales y disciplinas; a partir de su misma razón de ser en los contextos organizacionales reconocen la importancia del estudio del fenómeno, en el que priman las interacciones sujeto-organización y sujeto-sujeto.

La incidencia que tiene la organización en aspectos de carácter psicológico dentro de los individuos y sus interacciones permite la formulación del concepto de clima laboral.

Por medio de una revisión, (Aguilar, Arévalo, Giraldo, Sandoval y Vega, 2006), fue posible identificar definiciones y aproximaciones de clima laboral representativas planteadas por diferentes autores

“Conjunto de características que describen a una organización y que las distinguen de otras organizaciones, son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización” (Robbins S. , Comportamiento organizacional, 2009)

Desde esta concepción el clima laboral particulariza a la organización en la que se desarrolla ya que su ambiente es positivo y duradero, lo cual redundaría en una buena forma de rendimiento del trabajador.

El clima laboral se caracteriza, como la cultura organizacional, con ello relaciona el concepto con los componentes de cultura y permite la delimitación de distintas subculturas dentro de la organización.

“El clima laboral se refiere a la opinión que el empleado se forma de la organización” (ÁLVAREZ, 2010).

Por lo tanto, el clima es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que lo forman. Y el clima laboral atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los

administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajaban en una organización.

e.2. Variables del clima laboral

Las variables consideradas en el concepto de clima laboral son:

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc.
- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima laboral, clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas

características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente, el clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral, el clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual y estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus estándares se perpetúen.

En un clima laboral estable, la inversión a largo plazo, por lo que los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa 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.

e. 3. Funciones del clima laboral

- Vinculación: Lograr que grupo que actúa mecánicamente, es decir que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.

- Desobstaculización: Lograr que el sentimiento que tienen los miembros, de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.
- Espíritu: Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- Intimidad: Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- Alejamiento: Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
- Énfasis en la producción: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
- Empuje: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
- Consideración: Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- Estructura: Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y

procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

- Responsabilidad: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- Recompensa: El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
- Riesgo: El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
- Cordialidad: El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- Apoyo: La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- Normas: La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
- Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

- Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
- Conflicto e inconsecuencia: El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
- Formalización: El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
- Adecuación de la planeación: El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
- Selección basada en capacidad y desempeño: El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
- Tolerancia a los errores: El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

e.4 Importancia del clima laboral

El clima laboral posee especial importancia para cualquier organización, ya que el comportamiento de los trabajadores, determinado por sus percepciones incidirá enormemente en su actuación ante los procesos; en la toma de decisiones; en la aparición de conflictos, en su gestión y en su

solución; en la eficacia, la eficiencia y en la productividad del trabajo, así como en otros indicadores y resultados generales de trabajo.

El conocimiento del clima, a través de una retroalimentación adecuada, permite la toma de acciones correctivas en los casos necesarios, tanto estructurales al nivel de la organización como en cualquier subsistema de ésta, o de actuación de los directivos principales y demás jefes. Por supuesto de vital importancia también la satisfacción o insatisfacción laboral en las personas.

e.5. Tipologías del clima organizacional

Las tipologías exponen el clima organizacional desde la descripción de sus propiedades y atributos. Existen diversas teorías que han plasmado los climas organizacionales que pueden producirse en diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto (Méndez, 2006).

Likert (1961, 1967; citado por Brunet, 1997) sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, entre otros. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados

obtenidos por la organización. En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización.

Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

Sistema I: Autoritario. Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

Sistema II: Paternal. En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero

concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

Sistema III: Consultivo. Este es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

Sistema IV: Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización. Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la en la teoría anteriormente planteada, su autor diseño un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal

f. Metodología

En el desarrollo de la presente investigación se hará uso de los siguientes métodos y técnicas:

- **Métodos:**

Método científico:

A través de este método se obtendrá información lógica y sistemática, la cual servirá para profundizar el tema. Este método interactúa con los demás métodos y técnicas para el desarrollo de la investigación.

Método deductivo:

Se utilizará para realizar un análisis de la realidad global a la realidad local; además permitió desarrollar la revisión literaria porque se analizarán conceptos universales para determinar particularidades que se utilicen en el tema.

Método inductivo:

Servirá para realizar un análisis de lo particular a lo general, al mismo se lo utilizará en la recopilación de información brindada por parte del personal de la institución investigada para luego proponer un diseño de evaluación de la satisfacción laboral.

Método descriptivo:

Detalla cada una de las partes del trabajo investigativo, para presentar realidades de hechos y características, manifestando propósitos para interpretaciones específicas y correctas.

Método estadístico:

Este método servirá al momento de realizar las encuestas al personal investigado, será utilizado para tabular los datos obtenidos a través del estudio de campo.

Método analítico:

Servirá al interpretar los resultados obtenidos en las encuestas y así realizar un análisis con el fin de plantear algunas propuestas, conclusiones y recomendaciones.

Método del semáforo:

Es un sistema de toma de decisiones, ayudará en la interpretación de los resultados obtenidos al medir la satisfacción por factores, brindándonos información sobre los puntos más vulnerables a la insatisfacción para luego emprender un plan de acción.

- **Técnicas**

La técnica es el procedimiento que sirvió para obtener un resultado de la investigación de campo realizada.

La observación.

Se utilizará esta técnica con el fin de obtener información veraz y oportuna acerca del sentir del talento humano de la Unidad Educativa “Prof. Virgilio Abarca Montesinos” con respecto a su diario desempeño.

La encuesta

Se empleará para obtener información por parte de los trabajadores de la institución en cada área de la institución desde los departamentos administrativos hasta los cargos operativos, obteniendo de la misma información importante para la realización de los resultados y poder llegar así a las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

h. Presupuesto y financiamiento

h.1. Presupuesto

Implementos de escritorio	\$ 200,00
Servicios de reproducción (copias)	150,00
Movilización, transporte y comunicaciones	300,00
Levantamiento del texto	200,00
Anillado y empastado del trabajo	50,00
Gastos del trabajo de campo	300,00
Otros gastos	<u>200,00</u>
Suman:	\$ 1.500,00

h.2. Financiamiento

El financiamiento de la presente investigación estará exclusivamente a cargo de la investigadora.

Anexo 2: Modelo de la encuesta**Encuesta aplicada al Personal Docente, Administrativo y de Servicio de la Unidad Educativa Prof. Virgilio Abarca Montesinos.**

1. ¿Le gusta su institución educativa?

Si () No ()

2. ¿Ha recibido cursos de inducción en la Institución Educativa?

Si () No ()

3. ¿Conoce usted la misión, visión e ideario de la institución?

Si () No ()

4. ¿Se siente conforme con su remuneración mensual?

Si () No ()

5. ¿Se siente motivado para realizar con responsabilidad su trabajo?

Si () No ()

6. ¿La autoridad de la institución trabaja en conjunto con usted y sus compañeros?

Si () No ()

7. ¿Considera usted que su remuneración está acorde a su formación académica y experiencia laboral?
Si () No ()
8. ¿Los factores de iluminación, ventilación, temperatura y nivel de ruido del lugar de trabajo son adecuados para la actividad que se desarrolla?
Si () No ()
9. ¿Su lugar de trabajo cuenta con una buena limpieza, iluminación, ventilación, y una temperatura adecuada para realizar las actividades diarias?
Si () No ()
10. ¿Considera usted que la autoridad institucional cuenta con la formación necesaria para dirigir eficazmente al personal?
Si () No ()

Gracias por su colaboración

Anexo 3: Modelo de la entrevista

1. ¿Le gusta su institución educativa?

2. ¿Las relaciones laborales con sus funcionarios son buenas?

3. ¿Ha recibido capacitación de inducción el personal de la institución?

4. ¿La institución comunica su visión, misión e ideario oportunamente?

5. ¿Se sienten conforme con su remuneración mensual?

6. ¿Se ha realizado motivaciones a los funcionarios para que realicen con responsabilidad su trabajo?

7. ¿Usted trabaja conjuntamente con los funcionarios de su institución?

8. ¿Considera usted que su remuneración está acorde a su formación académica y experiencia laboral?

9. ¿Su lugar de trabajo cuenta con una buena limpieza, iluminación, ventilación, y una temperatura adecuada para realizar las actividades diarias?

10. ¿La autoridad institucional cuenta con la formación necesaria para dirigir eficazmente al personal?
-

Gracias por su colaboración

Anexo: 4 Nómina del Personal Docente

UNIDAD EDUCATIVA PROFESOR VIRGILIO ABARCA MONTESINOS
ELECCION DEL NOMBRE PARA LA UNIDAD EDUCATIVA

CEDULA	NOMINA	CARGO
1101996062	DILMA GEORGINA AGUIRRE ORDOÑEZ	DOCENTE
1104197494	CARLOS SERAFIN CARRION PAÑORA	DOCENTE
1900529908	CARMEN DEL ROCIO CASTRO GONZALEZ	DOCENTE
1103466171	LUIS FERNANDO CHAVEZ GUAMAN	DOCENTE
1101989943	EDGAR ALEJANDRO ESTRELLA TORRES	DOCENTE
1101853479	EFRAIN CORNELIO GUERRERO JARAMILLO	DOCENTE
1102074612	AMPARITO BEATRIZ JARAMILLO AYALA	DOCENTE
1102562053	DIEGO PATRICIO JIMENEZ TORRES	DOCENTE
1101422283	HERNAN FRANCISCO JIMENEZ TORRES	RECTOR ENCARGADO
1104485592	DARWIN ROLANDO MONTAÑO GODOY	DOCENTE
1102401179	ANTONIA OLANDINE MORENO MANCILLA	DOCENTE
0100995265	HECTOR GUILLERMO MUÑOZ IDRBO	DOCENTE
1102242623	LLANA PIEDAD MUÑOZ SUAREZ	DOCENTE
1103321178	BOLIVAR ANTONIO VELEPUCHA ONTANEDA	DOCENTE
1104748270	CRISTIAN EDUARDO ORDOÑEZ CABRERA	DOCENTE
1104778905	DARIO ERNESTO MORA SILVA	DOCENTE
1104752124	SILVIA ESPERANZA SALINAS GONZALEZ	DOCENTE
1102375574	ANGEL POLIVIO CARTUCHE GUAMAN	DOCENTE
1103695019	ORDOÑEZ CABRERA EDGAR DANIEL	DOCENTE
1102184973	CASTRO GUZMAN OSCAR EFREN	SECRETARIO
1101825469	BETANCOURT CRIOLLO JOSE ANTONIO	DOCENTE
1101193116	BRICEÑO YAGUANA AMERICA ANTONIETA	DOCENTE
0100766427	CLAVIO IDROVO JULIA MARIA	DOCENTE
1103694087	FLORES GONZALEZ NANCY MARINA	DOCENTE
1709030686	GONZALEZ LABANDA DESIDERIO DE JESUS	DOCENTE
1900527217	MONTAÑO ESPINOZA LIDIA ESTHER	DOCENTE
1102168364	MOROCHO MENDOZA LUIS MIGUEL	DOCENTE
1102188644	ORTEGA JARAMILLO VICENTE WILMAN	DOCENTE
1101082103	RIOS BECERRA SUSANA DEL CARMEN	DOCENTE
1102186184	TOALONGO NAULA JORGE EDUARDO	VICERECTOR ENCARGADO
1103961700	LEON ORDOÑEZ MARTHA LUCIA	DOCENTE
1103117527	OCHOA MALDONADO EUFRACIA DE LOS ANGELES	DOCENTE
	SOCOLA CELI ELMER OLIVER	GUARDIAN

GODOY JOSE DEL CARMEN	CONSERIE
AIDA CABRERA	CONSERIE



[Handwritten Signature]
Lic. Hermandad Sánchez Torres
RECTOR

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN.....	ii
AUTORÍA.....	iii
CARTA DE AUTORIZACION	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
a. Título	1
b. Resumen.....	2
Abstract	5
c. Introducción	8
d. Revisión de literatura	10
d.1. Marco Referencial.....	10
d.1.1. Reseña histórica.....	10
d.1.2. Origen de la Unidad Educativa.....	12
d.2. Marco conceptual.....	13
d.2.1. El clima laboral: Consideraciones generales.....	13
e. Materiales y métodos.....	51
e.1. Materiales:	51
e.2. Métodos	51
e.3. Técnicas.....	52

f. Resultados	53
f.1. Diagnostico situacional	53
f.1.1. Datos de la institución	53
f.1.2. Reseña histórica de la institución	53
f. 1.3. Filosofía empresarial (misión, visión, políticas, valores)	54
f.1.4. Servicios académicos.....	54
f.1.5. Estructura organizacional de la institución educativa	60
f.2. Análisis e interpretación de la encuesta aplicada al Personal Docente, Administrativo y de Servicio de la Unidad Educativa Prof. Virgilio Abarca Montesinos.	61
f.3. Análisis e interpretación de la entrevista a la autoridad máxima de la Unidad Educativa Prof., Virgilio Abarca Montesinos.	92
g. Discusión	100
g.1. Propuesta de un manual para la evaluación del clima laboral	100
g.1.2. Objetivos	101
g.1.3. Alcance.....	101
g.1.4. Palabras claves:	102
g.5. Factores que inciden en el clima laboral.....	104
g.6. Plan de mejoras para el logro de la satisfacción laboral de mejoras para el logro de la satisfacción laboral	118
g.7. Protocolo del clima laboral	128

h. Conclusiones	131
i. Recomendaciones	132
j. Bibliografía.....	133
k. Anexos.....	137
Anexo 1: Resumen del proyecto	137
Anexo 2: Modelo de la encuesta.....	156
Anexo 3: Modelo de la entrevista.....	158
Anexo: 4 Nómina del Personal Docente	160

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Currículo de Educación General Básica.....	56
Cuadro 2. Subniveles de Educación General Básica.....	57
Cuadro 3. Subnivel Bachillerato.....	58
Cuadro 4. Tareas claras	61
Cuadro 5. Tareas estructuradas.	62
Cuadro 6. Toma clara de decisiones.	63
Cuadro 7. Comunicación institucional interna.....	64
Cuadro 8. Capacitación interna.....	65
Cuadro 9. Delegación de responsabilidades	66
Cuadro 10. Fortalecimiento de la iniciativa	67
Cuadro 11. Fortalecimiento de la responsabilidad.....	68
Cuadro 12. Sistemas de promoción de ascenso.....	69
Cuadro 13. Sanciones por errores	70
Cuadro 14. Remuneración acorde al trabajo	71
Cuadro 15. Desarrollo profesional	72
Cuadro 16. Progreso lento a largo plazo	73
Cuadro 17. Asumir riesgos en momentos oportunos.....	74
Cuadro 18. Toma de decisiones con precaución efectiva.....	75
Cuadro 19. Atmosfera amistosa en la institución	76
Cuadro 20. Relaciones agradables con superiores	77
Cuadro 21. Ambiente de trabajo	78
Cuadro 22. Exigencia de rendimiento alto	79

Cuadro 23. Personas contentas para la productividad	80
Cuadro 24. Motivación por desempeño	81
Cuadro 25. Trabajo en equipo	82
Cuadro 26. Consideración de las aspiraciones del personal	83
Cuadro 27. Apoyo de jefes y compañeros	84
Cuadro 28. Factores ambientales	85
Cuadro 29. Evasión de desacuerdos	86
Cuadro 30. Expresión de pensamientos contrarios a los jefes	87
Cuadro 31. Manejo de conflictos saludables entre unidades	88
Cuadro 32. Lealtad del personal con la institución.....	89
Cuadro 33. Preocupación por propios intereses	90
Cuadro 34. Relación con la Institución Educativa	91
Cuadro 35. Matriz de factores que permiten evaluar el clima laboral	95
Cuadro 36. Matriz de factores sobre los que se debe trabajar	96
Cuadro 37. Ponderación de factores que inciden en el clima laboral	116
Cuadro 38. Evaluación de factores que inciden en el clima laboral	116

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Estructura Organizacional	60
Gráfico 2. Tareas claras.....	61
Gráfico 3. Tareas estructuradas.....	62
Gráfico 4. Toma clara de decisiones.....	63
Gráfico 5. Comunicación institucional interna	64
Gráfico 6. Capacitación interna.....	65
Gráfico 7. Delegación de responsabilidades.....	66
Gráfico 8. Fortalecimiento de la iniciativa	67
Gráfico 9. Fortalecimiento de la responsabilidad	68
Gráfico 10. Sistemas de promoción de ascenso.....	69
Gráfico 11. Sanciones por errores	70
Gráfico 12. Remuneración acorde al trabajo	71
Gráfico 13. Desarrollo profesional.....	72
Gráfico 14. Progreso lento a largo plazo.....	73
Gráfico 15. Asumir riesgos en momentos oportunos	74
Gráfico 16. Toma de decisiones con precaución efectiva.....	75
Gráfico 17. Atmosfera amistosa en la institución	76
Gráfico 18. Relaciones agradables con superiores.....	77
Gráfico 19. Ambiente de trabajo	78
Gráfico 20. Exigencia de rendimiento alto	79
Gráfico 21. Personas contentas para la productividad.....	80
Gráfico 22. Motivación por desempeño	81
Gráfico 23. Trabajo en equipo.....	82

Gráfico 24. Consideración de las aspiraciones del personal	83
Gráfico 25. Apoyo de jefes y compañeros	84
Gráfico 26. Factores ambientales	85
Gráfico 27. Evasión de desacuerdos	86
Gráfico 28. Expresión de pensamientos contrarios a los jefes	87
Gráfico 29. Manejo de conflictos saludables entre unidades	88
Gráfico 30. Lealtad del personal con la institución	89
Gráfico 31. Preocupación por propios intereses	90
Gráfico 32. Relación con la Institución Educativa	91