UNIVERSIDAD CASA GRANDE

FACULTAD DE ECOLOGÍA HUMANA, EDUCACIÓN Y DESARROLLO

ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL PARA LA INTERVENCIÓN EN PROCESOS HUMANOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UN CENTRO EDUCATIVO EN GUAYAQUIL EN EL PERIODO 2020 - 2021

GRADO

Trabajo de Investigación Formativa previo a la obtención del Título de:

Licenciado/a en Gestión de Talento Humano

Elaborado por:

Alexandra Palma Correa

Docente Tutor:

Denisse Alvarez

Guayaquil, Ecuador

Febrero 2021

AGRADECIMIENTOS

Este proyecto de intervención como herramienta ha servido para complementar mis conocimientos adquiridos durante mis estudios universitarios, el camino ha sido largo, no ha sido fácil, he necesitado de muchas personas valiosas en mi vida, mi familia, mi padre, mis hijas que han estado ahí apoyándome de principio a fin, a ellos mi gratitud.

Como olvidar a mis maestros que me han acompañado desde que inicié mi carrera, y sobre todo Denisse Alvarez, con quién culminé este trabajo y ha sido una gran orientadora a pesar de tantas circunstancias durante el 2020, entiéndase pandemia y combinar estudios con trabajo, y ha sido el soporte académico para culminar mi proyecto de intervención, a todos les deseo muchas bendiciones y éxitos en su carrera profesional y como formadores, lo han hecho excelente, en fin, “un maestro es una brújula que activa los imanes de la curiosidad, conocimiento y sabiduría en sus pupilos. (Ever Garrison).” Muchas gracias.

ABSTRACT

Este proyecto de intervención es realizado en una unidad educativa ubicada en la ciudad de Guayaquil, tiene el objetivo de diagnosticar su clima organizacional obteniendo información sobre la dinámica interna de la misma para identificar oportunidades de mejora.

Para el efecto, se utilizó una metodología de investigación mixta es decir cuantitativa y cualitativa según los factores a identificar como las dimensiones del clima laboral, cuyos resultados resaltan debilidades que afectan su clima y que requerirá del compromiso de autoridades y directivos al igual que sus colaboradores para cambiarlo. Junto a la implementación de las medidas de bioseguridad por motivo de pandemia, se realizó este trabajo en un contexto diferente, el cual influyó directamente sobre el resultado alcanzado.

Este trabajo, utilizó la herramienta validada de en Litwin & Stringer (1968), que aborda al clima laboral por dimensiones tales como la estructura, responsabilidad, recompensas, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflictos e identidad. Factores relevantes en el contexto actual por la pandemia del COVID-19. Cabe mencionar que en cada una de estas dimensiones se cuenta con aristas que no permite caracterizar un ambiente de trabajo y analizarlo para encontrar estrategias de intervención.

Los resultados permitieron conocer las dimensiones críticas a trabajar en propuestas de mejora en esta institución educativa como las recompensas, la calidez, el apoyo y los conflictos sobresalen al final de este estudio para ser atendidos. Con estos hallazgos se visiona un camino a seguir y hacia donde los esfuerzos se deben orientar en preparar estrategias de intervención para transformar este entorno en uno positivo para conseguir los principales objetivos académicos e institucionales.

ÍNDICE

Introducción 8

MARCO CONCEPTUAL 10

INTERVENCIÓN LABORAL 10

CLIMA LABORAL 12

Descripción de la intervención 17

Contexto organizacional 17

Contexto COVID-19 18

Problema central 19

Intervención a realizarse 21

Diseño Metodológico de la intervención 22

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO 22

RECURSOS 22

ROLES 22

OBJETIVOS 23

Objetivo general: 23

Objetivos específicos: 23

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN 23

Variables o categorías de análisis 24

Instrumentos y/o técnicas de recolección de datos 24

Encuesta de clima laboral - Desarrollo de una encuesta de retroalimentación 24

Entrevista semiestructurada 25

UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA 26

CONSIDERACIONES ÉTICAS 26

INFORME DE LA INTERVENCIÓN 27

CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN, ÁREA O DEPARTAMENTO: 27

DATOS DE IDENTIFICACIÓN: 27

DATOS HISTÓRICOS: 28

DATOS DE LA ESTRUCTURA: 29

FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL: 30

ACTITUDES E INTERRELACIONES: 31

ANÁLISIS Y CONCLUSIONES: 31
CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA 31
IMPLEMENTACIÓN DEL DIAGNÓSTICO PARA LA INTERVENCIÓN 35
REFLEXIÓN SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN REALIZADA 35

Presentación y análisis de resultados 35
Resultados de la encuesta (Instrumento 1-objetivo 1) 35
Resultados de la entrevista semiestructurada (Instrumento 2-objetivo 2) 44
Resultados, establecimiento de propuestas de mejora (instrumento 3-objetivo 3) 48

Conclusiones, discusión y recomendaciones 48

Referencias 54

Anexos 56
ANEXO 1 - CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL 56
ANEXO 2 - ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA 67
ANEXO 3 - PREGUNTAS DE GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA 68
ANEXO 4 - CARTA AVAL 69

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla 1: Tipos de intervenciones …….….11
Tabla 2: Características de clima organizacional ……..16
Tabla 3: Dimensiones del clima organizacional según Litwin & Stringer… ……. 16
Tabla 4: Instrumentos ……..……25
Gráfico 1: Edad de la muestra ……..……..32
Grafico 2: Sexo de la muestra …….…… 32
Gráfico 3: Estado civil de la muestra …….…… 33
Gráfico 4: Nivel de formación alcanzado de la muestra …..……. 32
Grafico 5: Años de antigüedad en la organización de la muestra..……... 34
Gráfico 6: Dentro del área administrativa ud labora como ……..…… 34
Figura 1: Dimensión estructura (resultados) ……..…… 36
Figura 2: Dimensión Responsabilidad (resultados) ……..…….. 37
Figura 3: Dimensión Recompensa (resultados) ……..……. 38
Figura 4: Dimensión Riesgo (resultados) …….……... 39
Figura 5: Dimensión Calidez (resultados) ……..…….. 40
Figura 6: Dimensión Apoyo (resultados) ……..…… 41
Figura 7: Normas (resultados) ……..……. 42
Figura 8: Conflicto (resultados) ……..…... 43
Figura 9: Identidad (resultados) ……...……. 44
Tabla 5: Plan de trabajo…….……. 51

Glosario de abreviaturas y símbolos

CM - Clima laboral. - Es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que viven y trabajan en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación. Litwin & Stringer (1968)

CO - Clima organizacional. - Sinónimo de Clima laboral.

SL - Satisfacción laboral. - Fisher (2000) indican que la satisfacción laboral representa una respuesta afectiva o emocional hacia el trabajo como un todo, otros, como *Weiss* (2002), la definen como un juicio evaluativo positivo o negativo que el individuo realiza de su situación de trabajo.

OMS. - *Organización Mundial de la Salud*

OPS. - *Organización Panamericana de la Salud*

MDT. - *Ministerio de Trabajo*

Introducción

La crisis sanitaria y/o pandemia que se vive actualmente protagonizada por el virus COVID-19 originario de China, ha desencadenado muchos cambios a todo nivel, en lo social, lo político, la cotidianidad de las personas, lo laboral, las formas de obtener ingresos, la forma de alimentarse, la dinámica de las empresas que se aferran a sostenerse, y como se cuida la salud, todo esto enmarcado dentro de la "nueva normalidad" y que vive el Ecuador desde mediados del mes de marzo del 2020, en donde a la par se declaró el Estado de Excepción.

De acuerdo a la OMS (Organización Mundial de la Salud, 2020) acerca del actual brote de enfermedad por coronavirus (COVID-19) que fue notificado por primera vez en Wuhan (China) en diciembre de 2019 menciona, que se encuentra ante una pandemia global con graves consecuencias a nivel de salud, a nivel social, cultural y económico. Esta organización se encuentra colaborando estrechamente con expertos mundiales, gobiernos y asociados para ampliar rápidamente los conocimientos científicos sobre este nuevo virus, rastreando su propagación y virulencia a la vez que se encuentra asesorando a los países y las personas sobre las medidas para proteger la salud y prevenir la propagación del brote cuyas cifras en el mundo actualmente son de 4 millones de contagios, y 208,000 personas fallecidas, número importantes de casos, que hace que las personas sientan el riesgo de término de vida. (p.1).

Otra fuente, importante, como la OPS (Organización Panamericana de la Salud, 2020), al 17 de junio se reportaron 115,527 casos adicionales y 3,436 muertes en las últimas 24 horas, lo que representa un aumento relativo del 3% en los casos y un aumento relativo del 2% en las muertes, en comparación con el día anterior. A la actualidad según la OPS, en Ecuador se tiene 48490 casos confirmados, y 4007 muertes. En consecuencia, esto influye en las acciones locales en la toma de decisiones mediante los COE cantonales y el Ministerio de Salud del Ecuador posteriormente. (p. 1)

Tanto la OMS y OPS activaron los equipos regionales y nacionales de gestión de incidentes para dar una respuesta de emergencia directa a los ministerios de salud y otras

autoridades nacionales en materia de vigilancia, capacidad de laboratorios, servicios de apoyo a la atención sanitaria, prevención y control de infecciones, manejo clínico y comunicación de riesgos, todo en consonancia con las líneas de acción prioritarias. Ambas organizaciones han elaborado, publicado y difundido documentos técnicos basados en la evidencia para ayudar a orientar las estrategias y políticas de los países para controlar esta pandemia.

Todas estas cifras hacen presumir que este ritmo se mantiene hasta que salga una vacuna, o los casos lleguen nuevamente a cero. Lo que se estima que hasta el 2021 se deben mantener todos los controles necesarios para frenar la pandemia, a la vez que no se debe dejar colapsar el sistema financiero de los países y las ciudades que dada la pandemia muchas empresas y organizaciones han tenido que cerrar sus operaciones indefinidamente.

Dentro de todos los ámbitos que han generado un cambio, se encuentran los cambios en lo laboral, hay reformas, leyes aprobadas, directrices, resoluciones de los organismos de control en esta materia como el MDT (Ministerio de Trabajo), que permiten mantener una postura de “sostenibilidad” ante algo totalmente nuevo para todos, que inclusive no cuenta con leyes que sustentan acciones tanto en relación con el Código de Trabajo para el sector privado así como la LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público) en instituciones públicas. Esto ha motivado a ir haciendo camino al andar, sin duda, luego de todo esto, existirán más cambios para los que se necesitará preparación para enfrentar situaciones similares que puedan ocurrir.

Mediante Acuerdo Ministerial N°. MDT-2020-077, de fecha 15 de marzo del 2020, suscrito por el Ab. Andrés Madero Poveda, Ministro de Trabajo, expidió las Directrices para la aplicación de la reducción, modificación o suspensión emergente de la jornada laboral durante la Declaratoria de Emergencia Sanitaria. En el Acuerdo Ministerial antes referido, consta la reducción emergente de la jornada laboral, la cual consiste que por un período no mayor a seis meses, renovables hasta por seis meses más por una sola ocasión, se acordará adoptar la disminución de la jornada de trabajo referida en el artículo 47.1 del Código de Trabajo, en los términos previstos en dicho cuerpo legal, sin que eso implique la finalización de la relación laboral, en virtud de la pandemia provocada por el coronavirus (COVID19).

Para sacar adelante este proyecto de intervención se usará una metodología cuantitativa y cualitativa mediante una encuesta de retroalimentación y una entrevista para finalmente presentar un plan de trabajo, ambas basadas en la intervención de procesos humanos, para conocer las reacciones que ha generado en el personal la ejecución del descuento del 25% en sus ingresos, este proyecto de intervención se la realiza dada la problemática actual en los ambientes laborales del país.

El contexto del problema se da en un Centro Educativo en el área administrativa, ubicada en Guayaquil, que cuenta con 1000 alumnos y 312 colaboradores, en donde se aplicó recientemente el Art. 47.1 del Código de Trabajo que implica la reducción de la jornada laboral de 8 a 6 horas, así como en el sueldo. Por lo que es relevante indagar si se tendría repercusiones en el clima laboral del personal, para lo cual se requiere establecer mecanismos de medición y seguimiento.

Marco Conceptual

Intervención laboral

De acuerdo a Arthur Zimmermann (2000) visualiza a la intervención laboral como intervenciones de asesoría, es así que Zimmermann (2000) concluye que, una intervención es una interrupción planificada - en el momento propicio - de un proceso para producir o al menos para fomentar un cambio. (p. 200). Así también este autor, Zimmermann (2000) menciona unos criterios de calidad como que: responda en el momento oportuno a una necesidad de apoyo sentida por parte del cliente; involucra al cliente en la actividad y que incremente su independencia; que resulte en la modificación de rutinas y los términos de trabajo, los métodos y las relaciones sociales, para finalmente concluir en que logre un resultado tangible. (p. 200).

Otro autor, Maldonado (2017) concluye a la intervención laboral como intervención planificada en los procesos de la organización, es decir, un programa educativo a largo plazo, orientado a mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización, mediante una administración que se base en la colaboración y en la efectividad

de la cultura de la empresa. (p 263)., esto quiere decir, transformar una situación A, en una situación B.

Las intervenciones del Desarrollo Organizacional de acuerdo a Guizar (2013) constan de una serie de actividades estructuradas en las cuales ciertas unidades de la organización (grupos o individuos que son el objetivo) se dedican a una o varias tareas en las que las metas están relacionadas directa o indirectamente con el mejoramiento organizacional. En consecuencia, de acuerdo a Rafael Guizar, tenemos que esta propuesta de Desarrollo Organizacional permite analizar a los individuos en distintos contextos a la vez que permite utilizar herramientas para lograr resultados e identificar cuatro tipos de intervenciones descritas a continuación (p.136). que han permitido discernir de forma estructurada y categórica los distintos tipos de intervención existentes y que es una herramienta para muchos profesionales en la rama del talento humano, que básicamente labora administrando el capital humano:

Tabla 1

Tipos de intervenciones

Intervenciones en procesos humanos Las intervenciones en procesos humanos están dirigidas fundamentalmente al personal de las organizaciones, así como a sus procesos de interacción, como comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo.
Intervenciones tecnoestructurales Las intervenciones tecnoestructurales están orientadas hacia la tecnología y estructuras de las organizaciones para “ligarlas” con las intervenciones en procesos humanos.
Intervención en administración de recursos humanos Se enfocan principalmente en las relaciones con el personal, como los sistemas de recompensas y la planeación y desarrollo de carrera. Se utilizan mecanismos para integrarlas a las organizaciones y tradicionalmente se relacionan con el campo de los recursos humanos más que con el DO.
Intervenciones estratégicas y del medio

Están dirigidas hacia la estrategia general de la organización, es decir, a la manera en la que utiliza sus recursos para obtener una ventaja competitiva en el medio; además, se pretende que con estas intervenciones las organizaciones hagan "suyos", en plena fase de "recongelamiento", los procesos de Desarrollo Organizacional.

Fuente. Adaptado de Guizar (2013, p. 136)

De acuerdo a este proyecto de intervención, se emplea una intervención de procesos humanos, y se utilizará la herramienta de levantamiento de información mediante una encuesta de retroalimentación o relacionándolo adecuadamente mediante una encuesta de clima laboral. Donde según Guizar (2013) los ensayos o encuestas de retroalimentación (*survey feedback*), "es quizás el más popular de esta categoría (sistemas de proceso amplio); y consiste en recolectar datos acerca de una organización o departamento mediante cuestionarios. Una vez sintetizados, los datos se utilizan para diagnosticar problemas y desarrollar planes de acción para resolverlos, y con ellos se retroalimenta a los miembros de la organización. Diversas organizaciones latinoamericanas han tratado de perfeccionar esta herramienta" (p 164).

Clima Laboral

El clima laboral juega un rol fundamental en la actualidad en las organizaciones, empresas, etc. su influencia incide en los resultados si son positivos o negativos, dependerá en gran medida de este factor, sumado a que existen otras herramientas que contribuyen al éxito de la misma. Muchos profesionales en el área laboral dentro de los departamentos de talento humano mencionan que un estudio de clima laboral es un tema atractivo en la actualidad y que inclusive las grandes corporaciones realizan inversiones cada uno o dos años para reinventarse y replantearse frente a los mercados cada vez más exigentes y globalizados.

Según Brunet (2011) realiza importantes aportes y menciona que, "el clima organizacional es un concepto relativamente nuevo en el ámbito de la psicología industrial/organizacional, su definición y utilización varían a menudo en función de los investigadores que lo estudian." Por ello, las investigaciones en relación al clima organizacional se mantienen vigentes, actualizadas y pueden servir de mucho aporte para las intervenciones (p 11).

> Resalta Robbins & Judge (2013), los trabajadores necesitan actualizar continuamente su conocimiento y sus habilidades con la finalidad de cumplir con los nuevos requisitos laborales. Por ejemplo, los trabajadores de producción en compañías como Caterpillar, Ford y Alcoa ahora necesitan operar equipo de producción computarizado. Hace 20 años, eso no estaba incluido en las descripciones de sus puestos de trabajo. En el pasado, se asignaba a los individuos a un grupo de trabajo específico, lo cual les proporcionaba una gran seguridad por el hecho de interactuar con las mismas personas todos los días. Esa naturaleza de predicción ha sido sustituida por grupos de trabajo temporales, por equipos que incluyen a miembros de diferentes departamentos y por una mayor rotación de individuos para cubrir funciones que cambian constantemente. Por último, las organizaciones mismas se encuentran en estado de flujo; reorganizan continuamente sus distintas divisiones, venden negocios con mal desempeño, recortan operaciones, subcontratan a otras organizaciones servicios y operaciones que no son críticos, y sustituyen a los trabajadores permanentes por otros temporales (p. 20) siendo así entonces que es necesario verificar y considerar frecuentemente los cambios en el espacio, tiempo y medio exterior.

En cuanto al personal menciona Robbins & Judge (2013): “Los gerentes y los empleados actuales deben aprender a enfrentar la temporalidad, la flexibilidad, la espontaneidad y lo impredecible. El estudio del CO ayuda a entender mejor un mundo laboral que está en cambio constante, a vencer la resistencia al cambio y a crear una cultura organizacional que se beneficie con el cambio” (p. 20), por consiguiente, detalla la necesidad de las organizaciones y las personas que forman parte de ella a reinventarse para conseguir el éxito de las mismas conjuntamente.

> Idalberto Chiavenato (2011) tiene una postura, una terminología diferente pero igual, considera al clima laboral como “Calidad de Vida en el Trabajo, las condiciones físicas del trabajo no son lo único que importa, sino que necesita algo más. Las condiciones sociales y psicológicas también forman parte del ambiente laboral. Investigaciones recientes demuestran que, para alcanzar la calidad y la productividad,

las organizaciones deben contar con personas motivadas que se involucren en los trabajos que realizan y recompensadas adecuadamente por su contribución. Así, la competitividad de la organización pasa, obligatoriamente, por la calidad de vida en el trabajo. Para atender al cliente externo, las organizaciones deben primero satisfacer a sus trabajadores responsables del producto o servicio que ofrecen. La administración de la calidad total en una organización depende fundamentalmente de la optimización del potencial humano; lo cual está condicionado de que tan bien se sienten las personas trabajando dentro de la organización" (p. 289), notamos finalmente que Idalberto tiene una postura de condiciones, factores extrínsecos que de factores intrínsecos.

Cabrera (1999) resalta que "Debido a esta multidimensionalidad, se ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la personalidad de ésta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta." (p.1) observando definitivamente todos los factores que la componen, dentro de esa dinámica de comportamientos de todos sus elementos dentro de las intervenciones en procesos humanos que existen.

Por otro lado, tenemos a Goncalves (1998) las clasifica por dimensiones permitiendo tener una alternativa más detallada de ejecución, "entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional (C.O.), se destaca la técnica de Litwin y Stringer, que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización." (p.1).

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.

Otro autor, Peña (2018), define clima laboral como ese medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción del personal y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su

interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. Es la alta dirección con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona - o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral. (p. 24)

Silva (1996) en este enfoque considera a Forehand y Gilmer que menciona que, “el clima organizacional es un conjunto de características permanentes que describen a una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman”. (p. 41).

Silva (1996) recoge también a autores como Katz y Kahn, “el clima organizacional habría que entenderse como el sistema predominante de valores de una organización mediante el cual los investigadores pretenden llegar a la identificación del mismo y conseguir que, combinando los climas con las características personales de los individuos la organización se más efectiva”. (p. 41)

Finalmente tenemos a Guizar (2013), lo define como clima organizacional: “Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función de las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos, los cuales inciden en la organización y, por ende, en el clima. Con el fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:” (p.37) elementos que detallan características sobre un clima organizacional en donde se puede intervenir y tomar decisiones.

Tabla 2
Características de clima organizacional

a) El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
b) Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores.
c) El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

d) Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo
e) El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
f) Las características del clima pueden modificarse por decisiones, acciones, sistemas y actitudes promovidas desde los altos niveles de la organización

Fuente. Adaptado de Guizar (2013 p. 37)

Unos autores notables, así lo citan Acosta y Venegas (2010), mencionan que Litwin & Stringer (1968) fueron los pioneros en conceptualizar este tema, indican que, el clima "es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que viven y trabajan en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación." (p. 4). La teoría de Litwin y Stringer busca estrechar la relación entre motivación y clima de trabajo, explica aspectos de la conducta de los individuos en una organización basados en motivación y clima. Así, Acosta y Vanegas (2010) mencionan que Litwin y Stringer en 1968 postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, en tales como:

Tabla 3

Dimensiones del clima organizacional según Litwin & Stringer

ESTRUCTURA	Reglas y procedimientos (burocracia) Estructura
RESPONSABILIDAD (empowerment)	Autonomía en decisiones Supervisión recibida
RECOMPENSAS	Beneficios e incentivos
RIESGO	Desafíos Riesgos calculados
CALIDEZ	Confraternidad en grupos Relaciones en grupos sociales
APOYO	Ayuda mutua

NORMAS	Importancia de normas y exigencias
CONFLICTOS	Resolución de conflictos. Acción grupal frente a ellos.
IDENTIDAD	Pertinencia Cultura organizacional

Fuente. Adaptado de Litwin & Stringer (1968)

Descripción de la intervención

Contexto organizacional

Como antecedentes en el que se desarrolla el proyecto de intervención se menciona que, en el año 1987, un entusiasta grupo de educadores y padres de familia, fundó el Jardín de Infantes, en una ciudadela de Guayaquil. Esta institución tuvo una gran acogida por parte de la comunidad guayaquileña, tanto por su propuesta pedagógica, como por su identificación con la cultura local y su apertura a la diversidad en todos los ámbitos de su quehacer educativo. Por solicitud de los propios padres, en el año 1991, se inauguró la sección primaria en un local cercano al Jardín de Infantes, manteniendo las características pedagógicas, sociales y formativas de la propuesta original.

En este mismo año la institución pone en marcha un convenio con la Universidad de *Cambridge* constituyéndose en el único centro autorizado para la región costa, de examinación *CAMBRIDGE ESOL* (*English to Speakers of Other Languages*). En el año 2007 se firma un nuevo convenio estableciéndose como único centro de examinación CAMBRIDGE ESOL a nivel nacional.

En 1993, inauguraron la sección secundaria, presentando a la Dirección Provincial de Educación del Guayas, un proyecto de Reforma Curricular aprobado el 9 de enero de 1997 y ratificado en agosto de 2000 por acuerdo ministerial #671. Este documento fue el resultado de numerosas investigaciones, visitas de observación, seminarios de diseño curricular, y grupos de estudio y discusión con profesionales de diferentes sectores de la sociedad, en el campo educativo, productivo y social, a nivel local, nacional e internacional. Desde octubre de 2005 el Colegio recibió la autorización para dictar el Programa Diploma Bilingüe del Bachillerato

Internacional (IB). En el año 2007 presentó los primeros candidatos a Diploma y Certificados de la OBI, obteniendo la aprobación del 96,77% de los estudiantes presentados.

Actualmente la unidad educativa goza de prestigio, y es garantía para el país en brindar ciudadanos con bases técnicas y científicas para aportar en el desarrollo del país, pues toda su estrategia es concentrada en tener roces internacionales, moldeando la calidad educativa a otros sistemas educativos probados de otros países que con seguridad traerán sus frutos en los próximos años.

Contexto COVID-19

De acuerdo a la página web del Ministerio de Salud (2020), se encuentra que "los coronavirus son una amplia familia de virus, algunos tienen la capacidad de transmitirse de los animales a las personas. Producen cuadros clínicos que van desde el resfriado común hasta enfermedades más graves, como ocurre con el coronavirus que causó el síndrome respiratorio agudo grave (SARS-CoV) y el coronavirus causante del síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS-CoV). El nuevo coronavirus se llama SARS-CoV2, la enfermedad se llama *Corona Virus Disease* 2019=COVID19."

Adicional se encuentra en esta página del Ministerio de Salud Pública que "es un nuevo tipo de coronavirus que puede afectar a las personas y se ha detectado por primera vez en diciembre de 2019 en la ciudad de Wuhan, provincia de Hubei, en China. Todavía hay muchas cuestiones que se desconocen en relación a la enfermedad que produce: **COVID-19."**

En Ecuador, con corte a diciembre del 2020, según las estadísticas, se cuenta con aproximadamente 250,000 casos positivos, de las cuales 15,000 han fallecido por esta causa y la diferencia se ha recuperado, sin contar con los casos que se han dado sin registrar lo cual compete a las autoridades confirmar esos datos, luego de que la intervención gubernamental ha sido nefasta y débil para contrarrestar su propagación en nuestro país.

Toda esta situación ha tenido gran influencia en el mundo, en todos los aspectos, en lo económico, social, familiar, sanitario, personal, laboral, etc., en donde se pretende vivir una

nueva normalidad. Todos los aspectos se combinan y tiene gran influencia principalmente en las organizaciones, donde según a junio del 2020 por ejemplo el Ministerio de Trabajo en nuestro país reportó 270.000 despidos a nivel nacional y que la cifra probablemente va en aumento.

En la Unidad Educativa se han diseñado estrategias para intervenir y lograr que los estudiantes no pierdan su año escolar por lo que el año lectivo ha sido retador para las unidades académicas, quienes han tenido que improvisar utilizando estrategias para llegar al estudiante con los contenidos acorde a su año de estudio. A la par la institución ha realizado importantes descuentos en las pensiones con la finalidad que de alguna forma se alivie el gasto en las familias de los estudiantes, pues existe mucho desempleo en el entorno.

Estos cambios han generado impactos en el personal, la adopción de cambios en su puesto de trabajo, trasladarlo desde su ambiente físico en la unidad educativa hasta su domicilio, así como la preparación de las condiciones necesarias para cumplir con las obligaciones a su cargo en una esfera más personal, lo que puede acarrear muchas complicaciones, por otro lado se encuentra lo económico, el tratar de sobrellevar sus gastos personales, en gastos estrictamente necesarios, pues una de las medidas para conllevar el impacto económico a nivel mundial en las instituciones, y de la cual se ha acogido, es de la reducción de jornada y en consecuencia reducción de sueldo.

Problema central

El contexto del problema se da en un Centro Educativo, ubicado en Guayaquil, que cuenta con 1000 alumnos y 312 colaboradores, en donde se aplicó el art. 47.1 del Código de Trabajo que probablemente implicaría la reducción de la jornada laboral de 8 a 6 horas, así como en el sueldo, y tendría repercusiones en el clima laboral, lo cual se quiere conocer y medir el impacto, esta intervención se concentra en las 32 personas que conforman el personal administrativo. En conclusión, el problema central de este proyecto de intervención, consiste en evaluar el clima laboral en el personal administrativo que tendrá una duración de 6 meses en un Centro Educativo ubicado en Guayaquil.

Existe la presunción de que el problema a nivel de clima está influenciado por la ejecución de la reducción de jornada y por ende del salario. Según el Diario el Comercio (2020), "un millón de personas se encontraba en el desempleo a junio del 2020, según datos publicados hoy, 8 de agosto del 2020, por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Es una cifra considerablemente mayor a la registrada en junio del 2019 cuando solo 366 000 personas carecían de un trabajo. Por otro lado, Diario El Universo (2020), menciona que los contratos de trabajo terminados durante la pandemia, que lleva más de cuatro meses, llegan casi a 270 000, de acuerdo con el registro del ministerio.

Sin embargo, los que aún conservan el empleo tienen otra óptica, unos con la consciencia de valorarlo al conocer las cifras de desempleo y otros quizás debido a la presión económica de sus familias con problemas propios de mantener uno, la crisis golpea a todos, y sin saberlo se transforman los ambientes, quizás no tan productivos o no tan eficientes, pues psicológicamente las personas ya no se concentraron al 100% en su trabajo, sino en cómo cumplir con todos los compromisos financieros adquiridos antes de la pandemia.

Evaluar el impacto de la reducción de sueldos en el personal es lo que busca describirse y fundamentarse mediante herramientas de intervención con la finalidad de ajustar y realizar cambios que influyan positivamente y contrarreste estas realidades molestas en los entornos laborales. Así también se espera encontrar su influencia en los resultados al finalizar el estudio, por lo que es vital estimar luego de la pandemia y en un lapso de tiempo no mayor a 2 años continuar evaluando y correlacionar datos que permiten conocer la situación si es variante significativamente de forma positiva o negativa y definir estrategias por parte del personal a cargo del talento humano.

Es sabido que durante la pandemia se detectaron muchas enfermedades de tipo psicológicas por motivos de que los espacios se encuentran combinados e influenciados todos en un mismo ambiente, situaciones que repercutirán en la salud mental de trabajadores, estudiantes, ciudadanía en general al momento de ejercer sus ocupaciones diarias que antes eran normales y que en la actualidad han cambiado considerablemente y que se han trasladado

a una “nueva normalidad” de la cual todavía el ser humano sigue adaptándose, sigue innovándose con la finalidad de disminuir el impacto económico.

Existen a la fecha estudios de principales organismos gubernamentales y no gubernamentales que vaticinan problemas de todo tipo, y que esta nueva adaptación será favorable para pocos y complicada para muchos, de la inventiva, innovación y adaptación dependerá que el ser humano que en su esencia se ha visto influenciada y cambiado pueda recuperar su normalidad, sin que los efectos colaterales sean agresivos y que no queden secuelas de las mismas.

Intervención a realizarse

La intervención se realizará basada en procesos humanos, y la herramienta a emplear sería la encuesta de retroalimentación y/o encuesta de clima laboral que consiste en recolectar datos acerca de una organización o departamento mediante cuestionarios, para una vez sintetizados, los datos se utilizan para diagnosticar problemas y desarrollar planes de acción para resolverlos, y con ellos se retroalimenta a los miembros de la organización, principalmente la alta gerencia.

Se proyecta complementar con una entrevista a algún directivo para profundizar en los resultados cuantitativos y así realizar propuestas de mejora enfocadas en el clima organizacional y sus características que se mencionan en la tabla 3.

Ampliando un poco más, la intervención en procesos humanos consiste básicamente en orientar las acciones al personal de las organizaciones y/o instituciones, sus interacciones, como la comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo, aspectos netamente personales que al final del día tienen un gran impacto en los resultados organizacionales, este tipo de intervención es clásico, por así decirlo, son las primeras en desarrollarse a lo largo de la historia, y que a lo largo del tiempo se han ido categorizando, por ejemplo, los grupos T, consultoría de procesos, formación de equipos, reuniones de confrontación, relaciones intergrupo, enfoque normativos y finalmente la que se utilizará en este estudio, las encuestas de retroalimentación.

Diseño Metodológico de la intervención

Planificación y organización del trabajo

Se utiliza una metodología de investigación mixta es decir cuantitativa y cualitativa según los factores a identificar como las dimensiones del clima laboral según las herramientas a emplear que han sido seleccionadas.

Los resultados cuantitativos se encuentran reflejados en una encuesta de retroalimentación o de clima laboral, así también por el lado cualitativo se encuentra enlazada con la herramienta semiestructurada realizada a un alto directivo de la institución educativa donde se realiza el estudio.

La planificación será sensibilizada y socializada a los altos directivos de la institución con la finalidad de obtener los permisos adecuados y no vulnerar permisos de tipo protocolarios que deben existir al intervenir y acceder a información sensible, así también se brindará la información necesaria a los evaluados sobre la práctica a realizar en la institución y no influyan aspectos subjetivos que afecten la realidad de los resultados por obtener.

Recursos

Los recursos utilizados son diversos, tales como:

- Tecnológicos, con formularios digitales y aplicativos para levantamiento de información.
- Humanos, para el levantamiento de data e interacción.
- Gestión del tiempo y planificación.

Roles

Entre los roles para la ejecución de la intervención se encuentran:

Directivo: Importante para autorizar esta intervención, desarrollarla, mediante el levantamiento de información, y la colaboración de los principales actores de la institución durante el proceso, entre otras.

Asesor de Gestión de Talento Humano: Responsable de levantar la información, preparar la encuesta, recabar los resultados, tabular datos y los presentará mediante un informe a la Gerencia General.

Personal administrativo: Provee información y participa activamente en el proceso, brindando facilidades de disponibilidad para desarrollar la intervención.

Objetivos

Objetivo general:

Diagnosticar el clima organizacional obteniendo información sobre la dinámica interna del área administrativa de una unidad educativa ubicada en Guayaquil para identificar oportunidades de mejora.

Objetivos específicos:

- Describir las características del clima organizacional en el contexto actual, mediante el análisis de fortalezas y debilidades en relación con las dimensiones establecidas.
- Identificar las percepciones y/u opiniones de los directivos en relación con diferentes características de su entorno de trabajo.
- Establecer propuestas de mejora para el clima organizacional enfocadas en el bienestar de los colaboradores.

Preguntas de investigación

¿Es posible conocer las características del clima laboral en la actualidad de la unidad educativa y analizar las fortalezas y debilidades respectivas?

¿Se identificará las percepciones y opiniones de directivos en relación al entorno de trabajo?

¿Qué oportunidad de mejora en el clima organizacional se pueden implementar a corto y largo plazo para el bienestar de los colaboradores?

Variables o categorías de análisis

Las variables o categorías de análisis de acuerdo a Litwin & Stringer (1968) son estructura, responsabilidad, recompensas, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflictos, identidad, las mismas que serán medidas cuantitativamente mediante una encuesta de clima laboral y finalmente comparadas cualitativamente mediante una entrevista semiestructurada, para finalmente presentar un plan de trabajo que permita ser implementado a corto a mediano plazo, cuya muestra, son 32 colaboradores de una institución educativa nos permitirá proyectar el plan y ejecutar acciones.

Instrumentos y/o técnicas de recolección de datos

De acuerdo a sugerencia de varios autores para estudiar el clima organizacional, se recomienda indagar de manera cuantitativa y cualitativa, por lo que se aplicará un cuestionario que consta de cincuenta y tres ítems de acuerdo a Litwin & Stringer y una entrevista semiestructurada.

Encuesta de clima laboral - Desarrollo de una encuesta de retroalimentación

En la ejecución de una encuesta se tuvieron que realizar los siguientes pasos, cuya base científica es el estudio de Litwing & Stringer en donde de acuerdo a sus dimensiones especificadas se diseñaron preguntas para conseguir el objetivo deseado.

Los pasos fueron los a continuación descritos:

1. Selección de encuesta
2. Socialización del proyecto con autoridades del plantel
3. Socialización de encuesta con el personal
4. Ejecución de encuesta
5. Tabulación de datos
6. Presentación de informe
7. Identificación de oportunidades de mejora

Este cuestionario de clima organizacional se encuentra en el Anexo 1 y cuya función será recoger información sobre las dimensiones que lo conforman. Estos datos se levantarán del personal del área administrativa del Centro Educativo ubicado en la ciudad de Guayaquil. Para el efecto de la encuesta, se usará una herramienta tecnológica como el *Google Form* y se utilizará un link que será enviado por mail y/o *WhatsApp* con la finalidad de mantener confidencialidad y el colaborador pueda sincerarse en sus respuestas con la herramienta.

Entrevista semiestructurada

La entrevista semiestructurada ofrece al investigador un margen de maniobra considerable para sondear a los encuestados, además de mantener la estructura básica de la entrevista. donde prevalece la flexibilidad. Manteniendo una estructura de fondo el entrevistador, puede tener una guía y obtener datos que se obviaron o pasaron por alto durante el desarrollo de la encuesta según este estudio.

La guía para entrevistar que se encuentra en el Anexo 3 se ha basado en las dimensiones del instrumento de Litwing & Stringer por lo que sería el primer paso para definirla como entrevista semiestructurada, por consiguiente, sería convocar al entrevistado a un sitio seguro con todas medidas de bioseguridad y ejecutar las preguntas y posteriormente grabar las respuestas. Esta convocatoria se realizará en una fecha posterior a la entrega del pregrado ya que se han presentado complicaciones por el contexto actual.

Tabla 4

Instrumentos

INSTRUMENTOS	ANÁLISIS	FUENTES	CRONOGRAMA
Objetivo Específico 1: Describir las características del clima organizacional en el contexto actual, mediante el análisis de fortalezas y debilidades en relación con las dimensiones establecidas.			
Encuesta de Clima laboral	Dimensiones de clima laboral	Colaboradores del área administrativa	16 al 28 noviembre 2020
Objetivo Específico 2: Identificar las percepciones y/u opiniones de los directivos en relación con diferentes características de su entorno de trabajo.			

Entrevista semiestructurada	Percepciones y opiniones de directivos	Directivo	2 de febrero 2021
Objetivo Específico 3: Establecer propuestas de mejora para el clima organizacional enfocadas en el bienestar de los colaboradores.			
Plan de trabajo	Propuestas	Autor	10 de febrero 2021

Fuente. Elaborado por la autora.

Universo, población y muestra

Basándose en Guizar (2013), la encuesta de Clima Organizacional se realizará una medición cuantitativa que acercará a los resultados esperados, según un método de recolección de datos, empleando una encuesta de retroalimentación, en una muestra de 32 personas del área administrativa seleccionados a conveniencia.

El Universo son las 199 instituciones educativas autorizadas para el Bachillerato Internacional, en esta institución son 312 colaboradores con relación de dependencia categorizados entre distintas áreas. Se divide en cuerpo docente, administrativo y mantenimiento. El cuerpo docente está conformado por 195 personas, el personal administrativo por 32; y el de mantenimiento y seguridad corresponde a 85 personas. La muestra en la cual se intervendrá es la administrativa con 32 personas.

Consideraciones éticas

El personal directivo de la institución es sensible de los resultados, existe mucha expectativa sobre los mismos y las implementaciones a considerarse luego de la ejecución de la encuesta. Realmente se ha comprometido a las autoridades para que agoten esfuerzos en cambiar estas realidades que pueden ser muy críticas. Se guardará absoluta confidencialidad.

Sin embargo, se realizarán las adecuaciones necesarias para caminar a un nuevo clima laboral considerando el contexto actual, quizás no sea rápido, pero se realizarán las gestiones necesarias para un verdadero cambio. Por razones de confidencialidad, no se puede dar a conocer el nombre de la institución, debido a la información sensible que se comparte, su

ubicación se encuentra en la ciudad de Guayaquil y todo lo relacionado a la investigación se ha levantado del área administrativa.

Informe de la intervención

- **Caracterización de la organización, área o departamento:**

Datos de Identificación:

Dentro de esta intervención no se ha autorizado el uso de su nombre por cuestiones comerciales y estratégicas, es una unidad educativa la misma que se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil fundada en 1987, iniciando en preescolar hasta la actualidad que cuenta con 3 instalaciones y/o edificaciones, las mismas que las componen, el preescolar, primaria y secundaria donde trata de brindar el mejor servicio a la comunidad desde un enfoque nuevo con la finalidad de cambiar el mundo.

La unidad educativa está ubicada en está consciente que la complejidad de las relaciones interpersonales, con matices agregados por las carencias temporales o permanentes propias de las distintas edades, de los diferentes contextos familiares, sociales, afectivos, emocionales, económicos, culturales, etc., pueden derivar en situaciones conflictivas, por lo que se hace necesario elaborar, junto con todos los miembros de la comunidad educativa, un conjunto de estrategias y herramientas que permitan prevenir estas situaciones y, en el caso de que se den de manera espontánea, solucionarlas en un ambiente cordial, democrático y formativo. Es una unidad educativa, cuenta con 3 niveles estructurales, directivo, jefaturas departamentales, y asistentes o auxiliares de apoyo por área.

La Unidad Educativa está conformada por 17 accionistas. En cuanto al tamaño, se considera a la institución como mediana, tiene 312 colaboradores, de los cuales 32 son administrativos, 85 en mantenimiento y guardias, y 195 son docentes. La información puede ser contrastada en el Anexo 2. El número de estudiantes es de 1039 donde la pensión oscila entre $500 y $800, multiplicando la información es el ingreso mensual y anual.

Datos Históricos:

Como antecedente histórico tenemos que en 1987 fue creado el preescolar, posteriormente en 1991 la sección primaria para finalmente en 1993 inaugurar la secundaria. Los siguientes hechos llenan de orgullo a los que pertenecen a esta prestigiosa Unidad Académica:

- La Unidad Educativa cuenta con un convenio con la Universidad de Cambridge, siendo uno de los pioneros a nivel nacional en tener este tipo de alianzas estratégicas que generaron una revolución educativa en el país.
- En el año 2005, la Unidad Educativa cuenta con la autorización para dictar el programa de Diplomado Bilingüe del Bachillerato Internacional (IB).
- En el 2007 presentó los primeros candidatos a Diplomas y certificados de la OBI obteniendo la aprobación del 96,77% de los estudiantes presentados.
- Constantemente el colegio tiene competiciones internacionales de *cheerleaders* como el *All Star Championship* o Campeonato internacional de Estrellas donde ha concursado y ganado, la última competencia, en el 2019 se realizó en Orlando, EEUU, donde participaron 50 países y la unidad académica dejó en alto el nombre de nuestro país.

Entre los hechos lamentables que son necesarios resaltar, que forman parte de la historia de la institución y que siguen en la memoria de los colaboradores que forman parte de ella se encuentran varios sucesos. En 2016, el bar de la institución sufrió graves daños por motivos de incendio, ocasionado por un cortocircuito, no existieron heridos ni muertos de gravedad, en consecuencia, la institución invirtió en nuevas adecuaciones que brinden seguridad para sus empleados y usuarios. En la pandemia iniciada en marzo 2020, falleció un empleado por COVID-19, de sexo masculino, docente del área de música de 43 años lo cual generó mucho pesar en los colaboradores del plantel.

Por otro lado, para finalizar esta sección la institución educativa organiza una feria estudiantil de nombre “Bona Terra” desde el 2011 de carácter agroecológica que pretende encontrar el comercio justo entre productor y consumidor como un proyecto de FUNDACIÓN IN TERRI conformada por los alumnos y un colectivo de agricultores.

Datos de la Estructura:

De acuerdo a lo detallado anteriormente cuenta con 3 niveles estructurales, Directivos, Jefes Departamentales y Personal de apoyo mediante asistentes, auxiliares y secretarias, que podrá verificarse en el Anexo 2. La descripción formal del trabajo, se identifica de acuerdo al RUC como actividad económica aplicada a la actividad de enseñanza.

La estructura financiera se compone por ingresos y egresos, dentro de los cuales se señala que los ingresos están compuestos por el pago de la pensión mensuales de los padres de familia por sus hijos estudiantes, la pensión tiene los distintos tipos de diferenciaciones. Los egresos los componen los gastos por salarios a profesores, servicios profesionales prestados, servicios básicos, celulares, etc.

En relación a la ecología espacial y actividades, la oficina principal es donde se encuentra el colegio, allí se concentran todo el personal administrativo, en los otros edificios solamente existe el cuerpo de profesores y oficinas auxiliares para docentes y tratar asuntos puntuales.

El personal se compone en 3 categorías principales, 32 administrativos, 85 de mantenimiento y guardias, 195 docentes, lo que suman 312 trabajadores, cabe detallar, dentro de estos grupos, se encuentran 18 jefes departamentales y/o coordinadores. El promedio de antigüedad de empleados en general es identificado con los siguientes datos: de 147 (0 a 10 años), 19 (11 a 20 años) y 15 (21 a 30 años). Los índices de ausentismo laboral son muy bajos, sin embargo, se mantienen estos números a modo de promedio mensual, por permisos justificados 4 horas, permisos por licencia de lactancia 2 horas, por permiso médico 8 horas.

Los índice o fluctuaciones del rendimiento se dan en horas de la tarde, cuando ha terminado la jornada, actualmente de forma telemática encontramos que el rendimiento baja luego del almuerzo, entre las 13 y 15 horas. Por el contexto actual, los índices de accidentabilidad actualmente se encuentran en 0, hace algunos años se presentó un incendio, lo que aumentó el indicador, sin embargo, fue antes de la implementación de un sistema de seguridad fortalecido, luego de esto, el puntaje es cero.

La estructura para la gestión de los Recursos Humanos en esta institución educativa, se denomina TALENTO HUMANO, compuesto por dos personas, un jefe de área y una asistente, quienes llevan los distintos procesos a mínima escala por las necesidades y tamaño de la institución. Se manejan los procesos de selección en promedio mensual es de una vacante, donde el jefe de talento humano lidera el proceso y se apoya con el jefe del área requirente.

La capacitación está más orientada al cuerpo docente, quienes reciben anualmente unas 48 horas de capacitación en promedio, a diferencia de los administrativos que reciben 12 horas de capacitación promedio. Los planes de carrera se han efectuado de forma empírica, es así el caso del jefe de talento humano, quién recibe apoyo económico para estar matriculada en la Universidad Casa Grande para obtener el título de Licenciada en Gestión de Talento Humano, lo que se asemeja como una actividad de acuerdo a este subsistema. Las compensaciones que recibe el personal son en promedio competitivas en relación al mercado laboral. Además, la evaluación de desempeño se realiza una vez al año al personal docente, el mismo que incluye el feedback y sirve como insumo para la planificación de talento humano del siguiente año.

Funcionamiento Organizacional:

La Unidad Educativa consta de tres edificaciones: Preescolar, Primaria y Secundaria.

Con este propósito, se llevan a cabo de manera continua, talleres, charlas, cursos de formación y se establecen espacios de reflexión entre personal, padres, docentes y alumnos, considerando la edad de los diferentes grupos, en los cuales se plantean y evalúan situaciones cotidianas, formativas y preventivas, que permitan alcanzar un consenso entre las familias y la institución, teniendo en cuenta dos aspectos:

1. La diversidad de criterios y estilos y la estructura y cultura de cada familia.
2. La necesidad de plantear los principios morales y espirituales, y dar a conocer a todas las familias desde la institución, así como sociales y académicos que constituyen la esencia y su razón de ser.

La unidad educativa se caracteriza por cinco principales aspectos, cultural, socioeconómico, religioso, geográfico y académico. Dentro de lo académico se tienen tres tipos de bachilleratos: bilingüe orientado, internacional general y certificado, bachillerato internacional bilingüe.

Actitudes e interrelaciones:

En cuanto a las relaciones interorganizacionales, existe una predisposición del personal para asimilar los conceptos, políticas de la unidad educativa y llevarla a cabo en su día a día en sus roles. Estas a su vez son fuertes, donde sobresale el trabajo en equipo y la unidad, así como en los departamentos van de la mano de acuerdo al buen liderazgo de sus superiores.

A nivel de relaciones intergeneracionales, existe mucha comunicación y son positivas, el personal docente y/o administrativo se acopla rápidamente a los más antiguos sin desperdiciar el conocimiento nuevo que traen personas que recientemente han adquirido conocimientos más actualizados, llevando a la práctica todo el bagaje de conocimiento con total libertad.

Análisis y conclusiones:

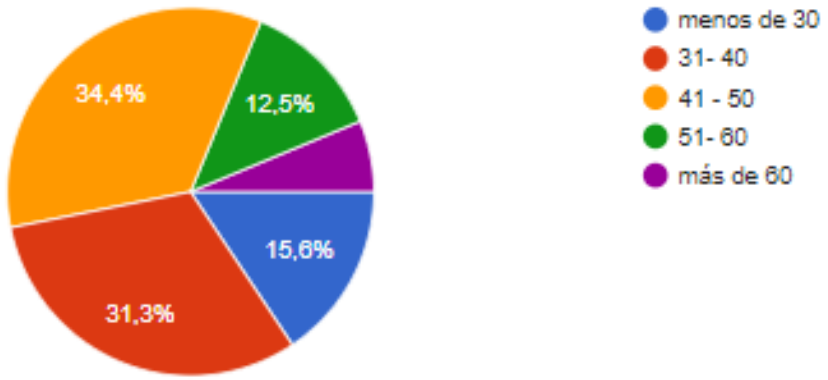
Esta unidad educativa siempre ha contado con jerarquía y ha gozado de buen renombre por los estudiantes que la conforman junto a su calidad educativa y su nivel socioeconómico. Sin embargo, una de sus debilidades, por asuntos de pandemia, la unidad educativa ha sufrido permanentes cambios, desde lo administrativo a lo académico, el cómo se hacen las cosas, que han generado nuevos retos en el grupo de trabajo que constantemente innova para estar a la altura de la misma.

Caracterización de la muestra

Para la caracterización de la muestra se ha considerado los principales factores: edad, sexo, estado civil, formación alcanzada, antigüedad, nivel organizacional en la institución, factores importantes y suficientes para establecer la seriedad del estudio e importancia donde estuvo orientado el mismo.

Edad

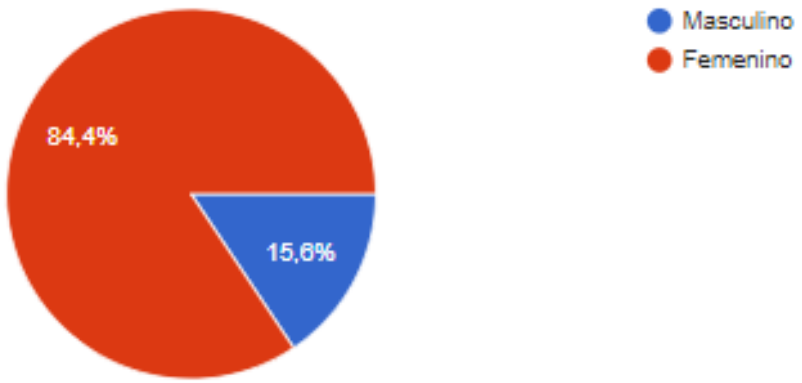
32 respuestas



Edad: De las 32 personas evaluadas, se cuenta con 5 personas que tienen menos de 30 años, 10 personas entre 31 y 40, 11 entre 41 y 50, 4 entre 51 y 60, 2 más de 60 años, es decir dentro de este grupo evaluado no se encuentran muchos jóvenes, todo lo contrario, sobrepasan la mayoría los 30 años de edad.

Sexo

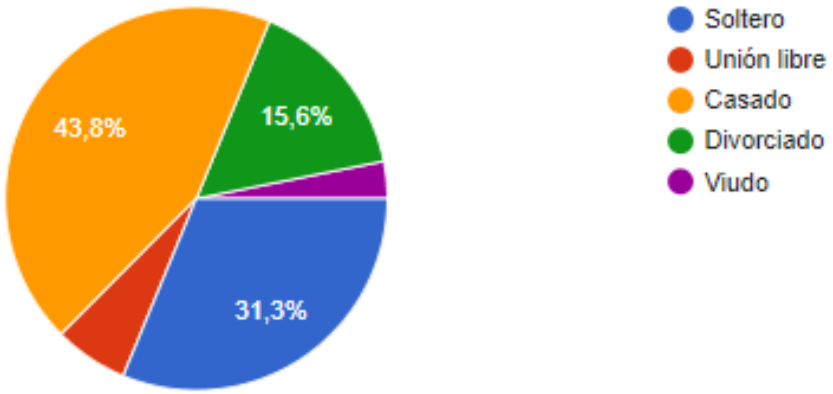
32 respuestas



Sexo: De las 32 personas 27 son femeninas y 5 masculinas, esto quiere decir un 84% de evaluados son mujeres y la diferencia por consiguiente varones. Un dato no menor que puede tener ciertas implicaciones.

Estado civil

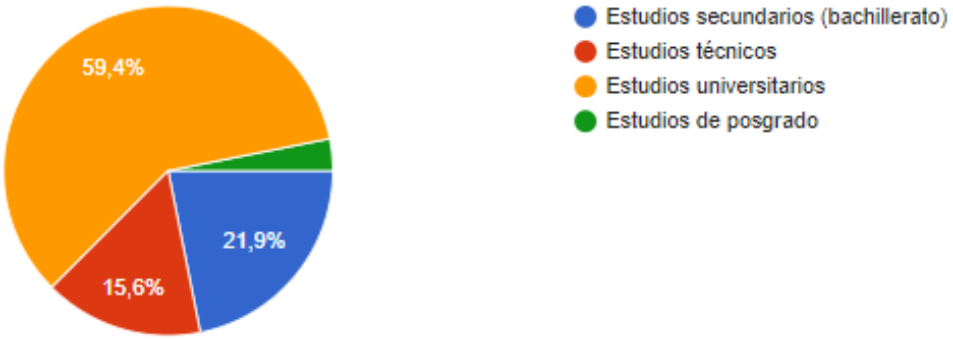
32 respuestas



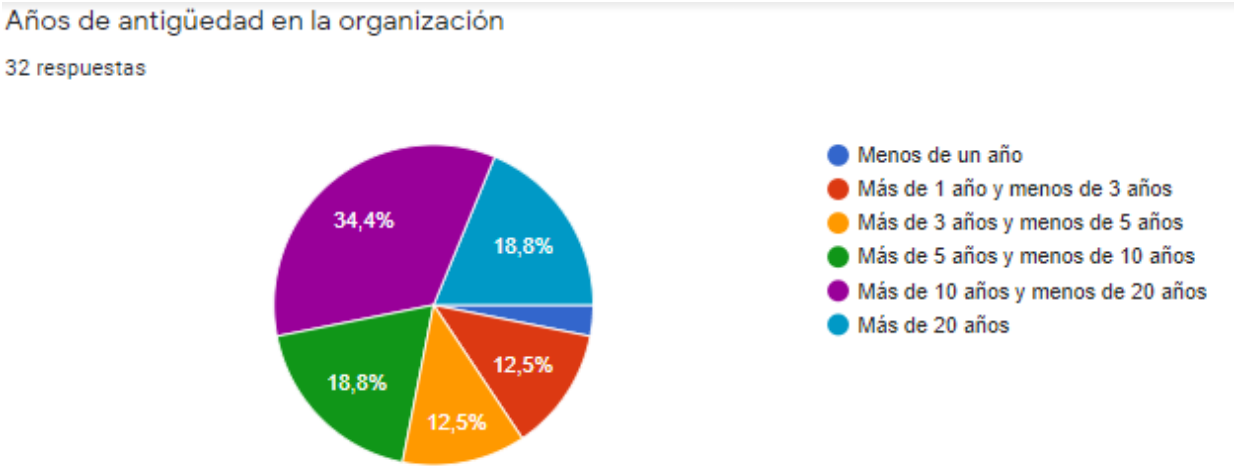
Estado civil:10 personas son solteras, 2 personas de unión libre, 14 personas son casadas, 5 personas son divorciadas, 1 persona es viuda, en conclusión, el 43,6% son solteras.

Nivel de formación alcanzado (terminado)

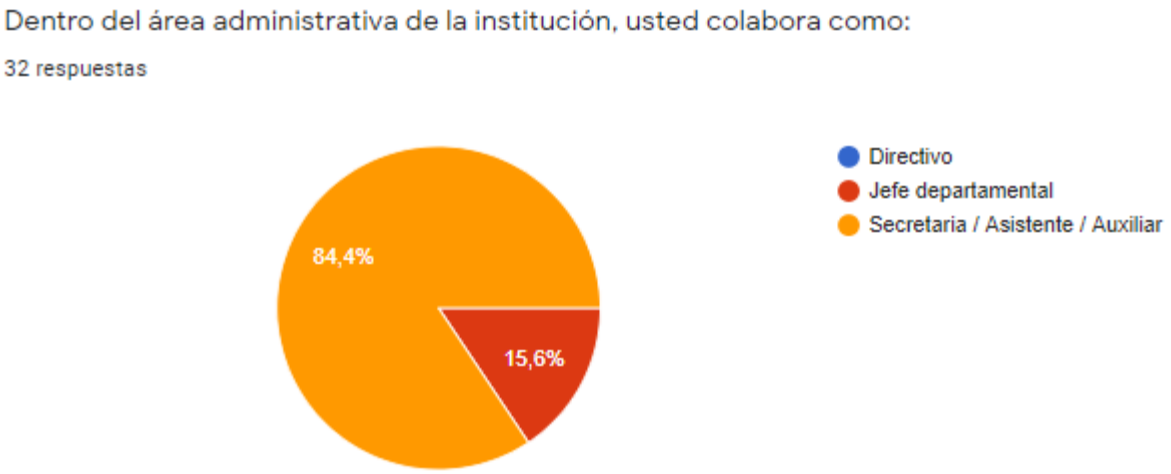
32 respuestas



Nivel de formación alcanzado: el 3,1% tiene postgrado, el 59,4% tiene estudios universitarios, el 15,6% tiene estudios técnicos, otro porcentaje del 21,9% tiene bachillerato. Es decir, un 21,9% de los evaluados necesita estudios superiores y formalizar sus estudios, por otro lado, está claro que un grupo de 59,4% de personas tienen estudios universitarios.



Años de antigüedad en la organización: Menos de un año un 3,1%, 12,5% entre 1 a 3 años, 12,5% entre 3 y 5 años, 18,8% entre 5 a 10 años, 34,4% entre 10 y 20 años y finalmente 18,8% más de 20 años. Estos resultados denotan estabilidad laboral para la mayoría de sus colaboradores con un porcentaje de 34,4% que tiene más de 10 años que se une a un 19% que tiene más de 5 años.



Dentro del área administrativa usted colabora como: Jefe departamental el 15,6% de los encuestados, y como Asistente, Secretaria y/o auxiliar el 84,4%; es decir que la mayoría de colaboradores de esta área tiene cargos de soporte u operativos

Implementación del diagnóstico para la intervención

La implementación de la intervención surgió como un requisito para obtener el título de Licenciada en Gestión de Talento Humano en la Universidad Casa Grande, posteriormente se conversó con las principales autoridades del plantel donde se planificó intervenir y dieron las facilidades y comodidades para la ejecución del mismo, a pesar de ser un año 2020 irregular se ha tratado de cumplir con cada una de las exigencias de la Universidad.

Dentro de las tutorías se determinó la herramienta a utilizar y los pasos a seguir, con la finalidad de obtener un producto que permita tener un diagnóstico clave para el plantel y aportar significativamente a nuevos cambios y mejoras.

Reflexión sobre la implementación realizada

Se logró conocer la herramienta de clima laboral, sus fases, su impacto en los procesos humanos y las expectativas que genera en las autoridades del plantel como herramienta de intervención. Adicional el descubrir en los colaboradores los sentimientos, deseos, temores y miedos que experimentan en su puesto de trabajo día a día y que con el desarrollo de este trabajo se puede traer mejoras desde un nivel organizacional y estructural con impacto en la gente que conforma estos equipos.

Lo interesante que resultó ejecutar una encuesta de clima organizacional y los recursos empleados con los distanciamientos respectivos debido a la pandemia ha significado que la tecnología sea amiga y gran complemento para alcanzar los objetivos.

El palpar y dejar evidencia física de la situación real de la Unidad Educativa y sensibilizar a los principales directivos para que se ejecuten cambios que brinden una transformación del clima organizacional que se requiere urgente.

Presentación y análisis de resultados

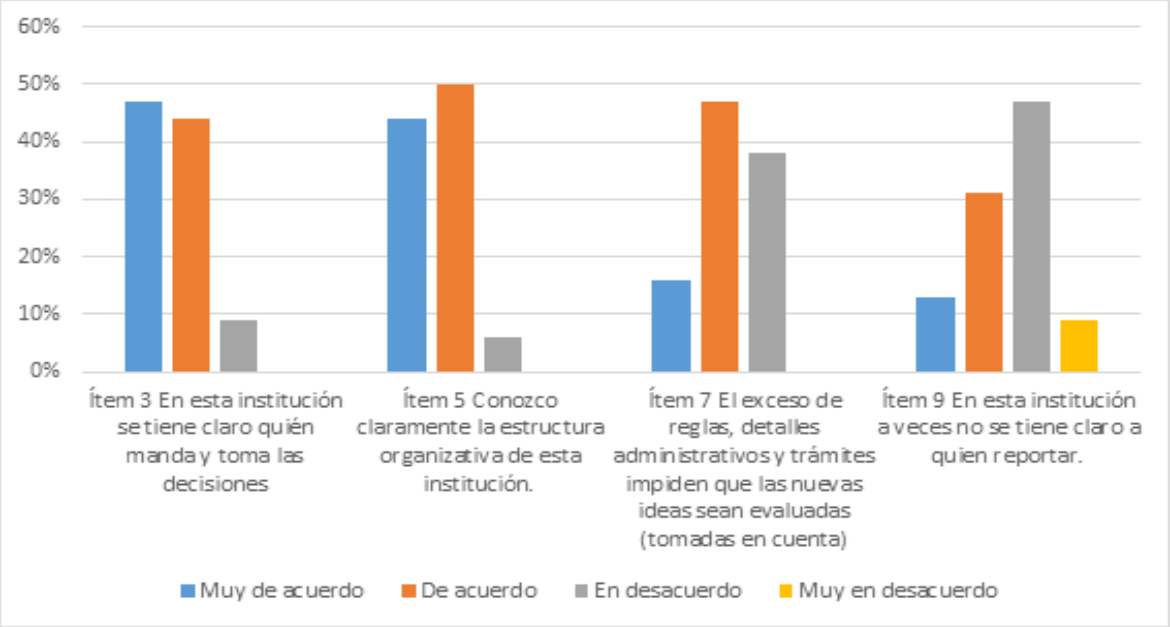
Resultados de la encuesta (Instrumento 1-objetivo 1)

Para esta presentación de resultados se realizaron las tabulaciones respectivas de forma individual y se ubicó cada ítem dentro de las dimensiones propuesta de Litwin & Stringer,

contrastándolas, comparándolas y concluyendo finalmente los resultados y evidenciando las fortalezas y debilidades del clima organizacional.

Por consiguiente, se realizará una breve explicación de los resultados de la encuesta y ubicándola dentro de las dimensiones para su importante reflexión cuantitativa y cualitativa.

Figura 1
Dimensión estructura

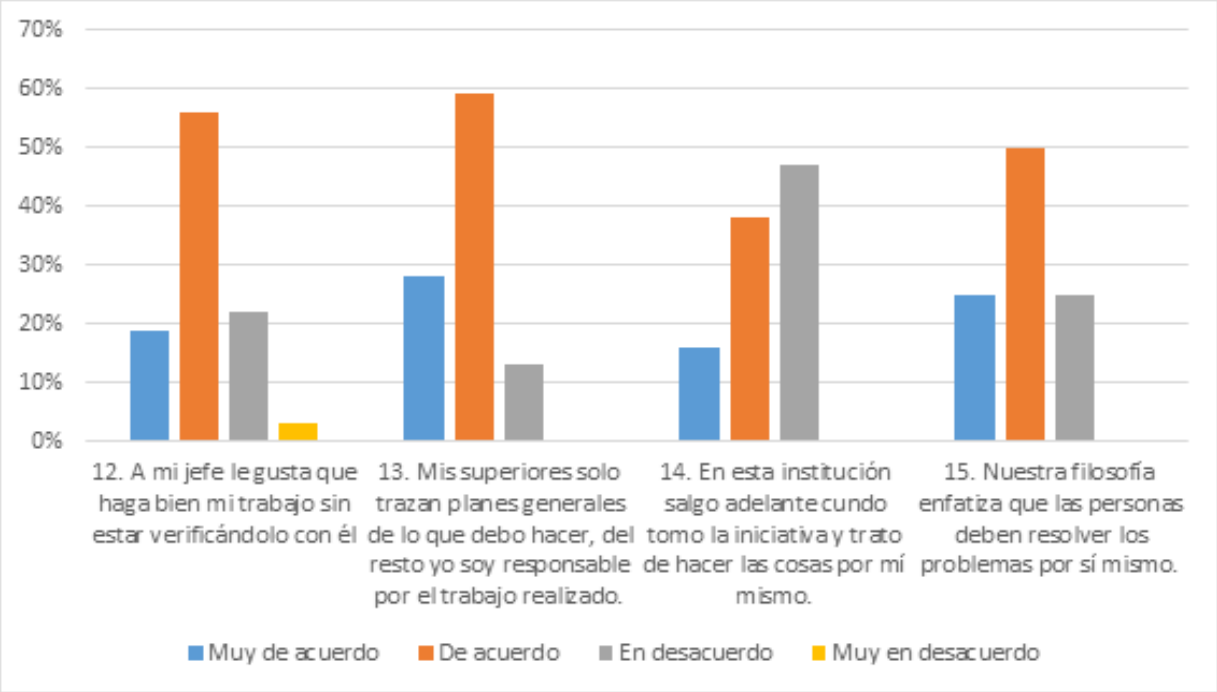


Esta dimensión estructura se refiere al sentimiento de los empleados respecto de las restricciones, el número de reglas, controles y procedimientos que existen, notando así que, en la Unidad Educativa, se tiene claro quién manda y toma las decisiones, así como conoce la estructura organizativa, los porcentajes de muy de acuerdo y de acuerdo suman aproximadamente un 91% y un 94% de los encuestados.

Dentro de los ítems considerados dentro de la estructura se tiene que existen cifras que llaman la atención como un 38% que está en desacuerdo sobre que existe un exceso de reglas, detalles administrativos y pruebas que impiden que nuevas ideas sean evaluadas. Como también si bien es cierto conocen las estructuras, a veces no se conoce a quién reportar lo que se entendería que hay que evaluar jefaturas inmediatas de los cargos, este porcentaje de desacuerdo alcanza un 47%.

Figura 2

Dimensión Responsabilidad



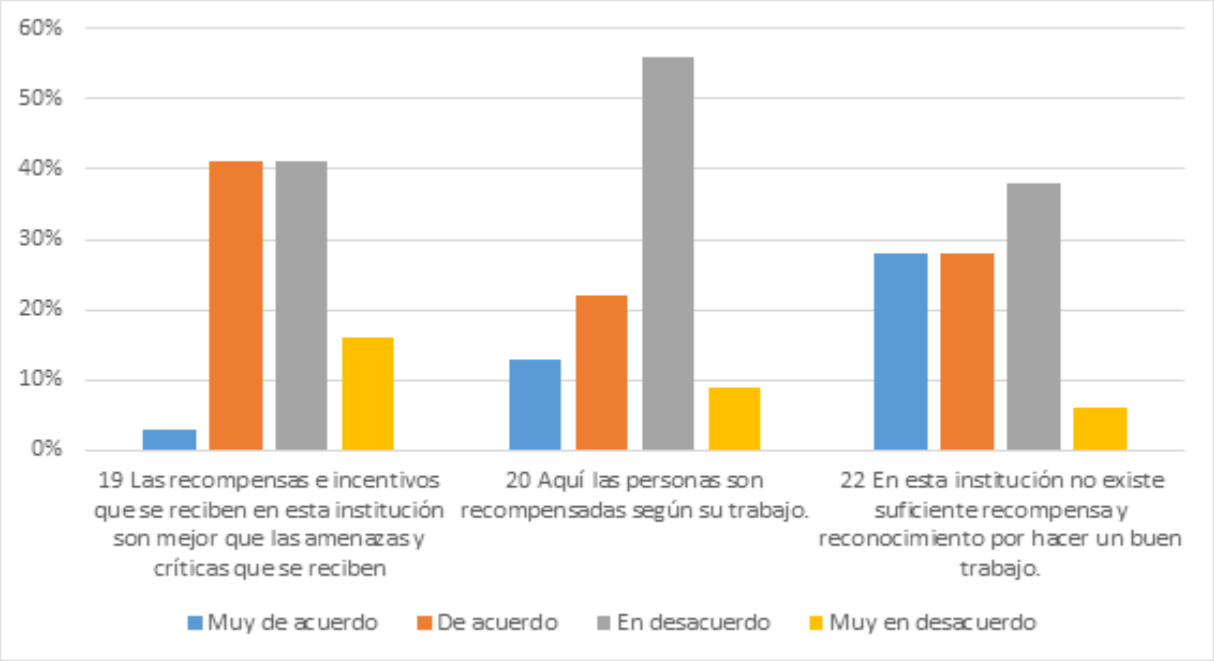
La dimensión responsabilidad consiste en el sentimiento por parte de los trabajadores de "ser su propio jefe", poder tomar las decisiones solo y no tener que consultar cada paso con los superiores.

Existe mucho sentido de responsabilidad, de acuerdo a ítems que avalan aquello que se tiene que un 75% a su jefe le gusta lo que hace sin estar verificando, al igual que uno de los ítems escogidos, se encuentra en consultar a los colaboradores si a su jefe le gusta que haga bien su trabajo sin estar verificando posteriormente, así también un 87% está de acuerdo en que sus superiores trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto es responsable.

Sin embargo, hay indicadores donde se detecta tensión, un 47% considera estar en desacuerdo y no tener iniciativa, esto puede darse a factores motivacionales que existen en la actualidad que son negativos y que repercuten en el rendimiento, debido a la situación actual que se vive protagonizado por el COVID-19 y la disminución del sueldo.

Figura 3

Dimensión Recompensa

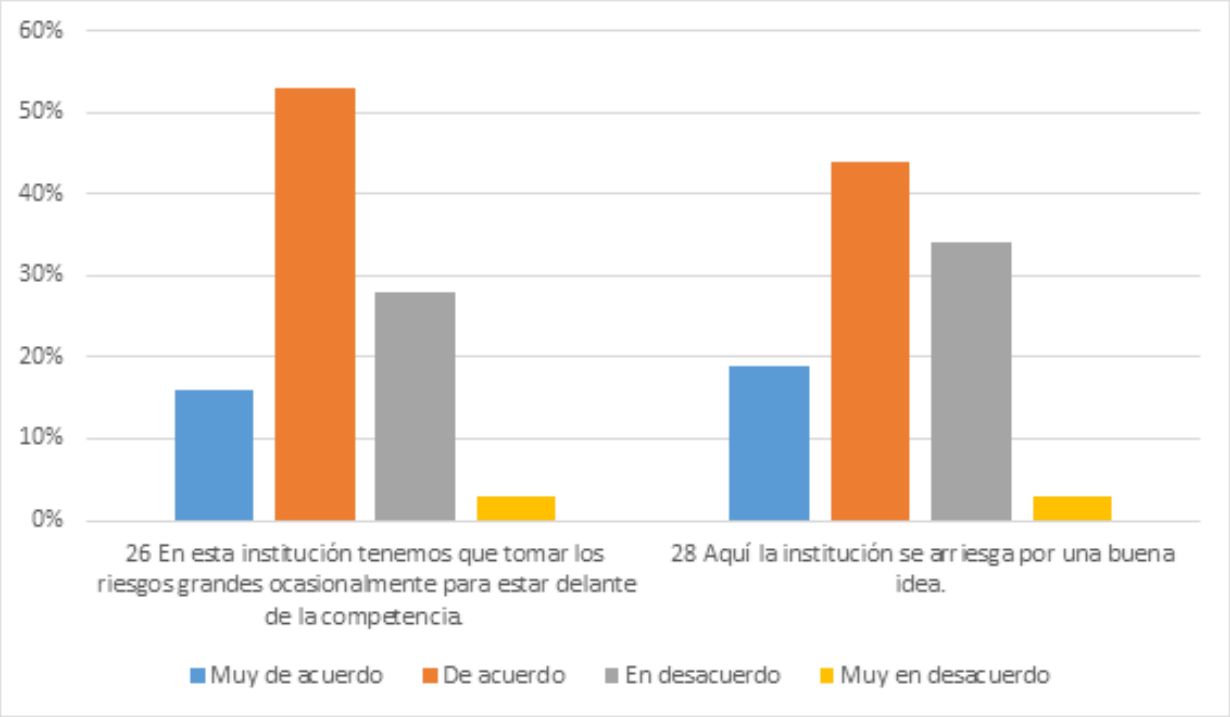


La dimensión recompensa consiste en el sentimiento que tiene el colaborador de ser recompensado por el trabajo bien hecho. Énfasis más en la recompensa positiva que en el castigo. Se consideró 3 ítems, todos muy críticos, existen porcentajes en contra como el 40% que no reciben recompensas y existen críticas y amenazas, así también un 65% considera que las personas no son recompensadas por su trabajo.

Al indicador anterior se les considera que un 44% está en total desacuerdo de que en la institución no existe recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo, por lo que en consecuencia se recomienda trabajar en un plan de incentivos y recompensas con el carácter de urgente.

Figura 4

Dimensión Riesgo

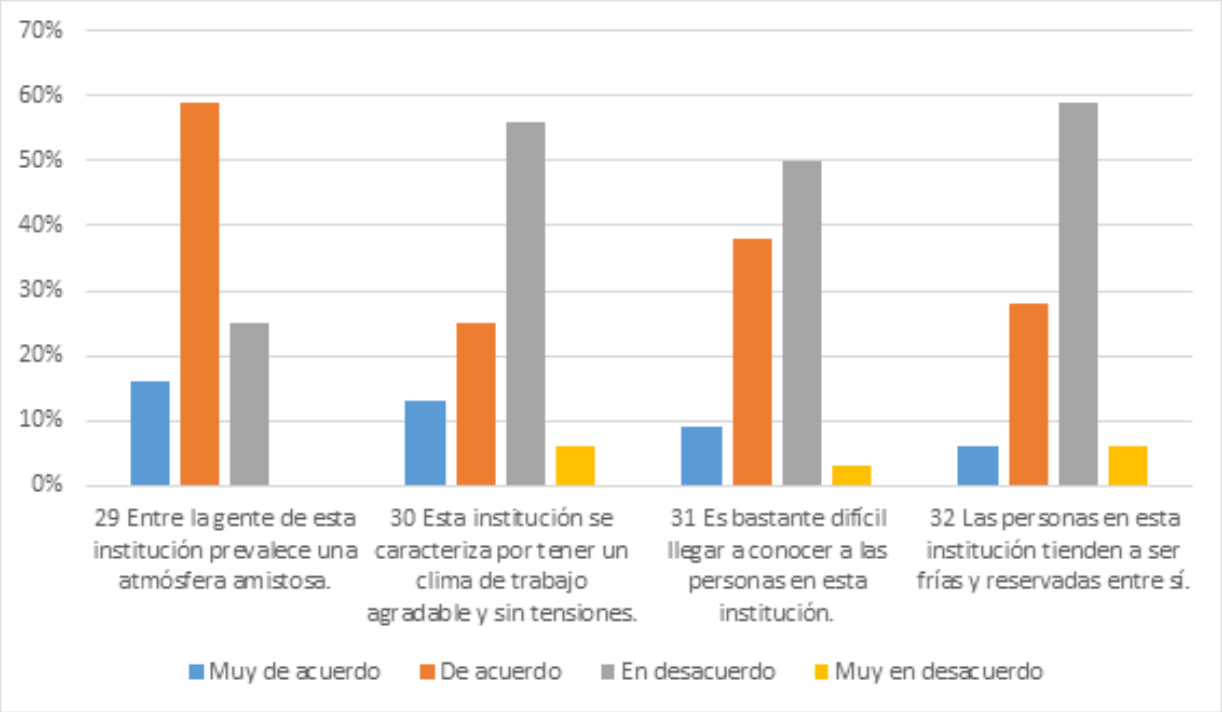


La dimensión riesgo consiste en el sentido de riesgo y de desafío en el trabajo y en la organización, trata sobre el énfasis en tomar riesgos calculados. En esta dimensión se consideraron 2 ítems, el primero que consistió en medir si en esta institución se tiene que tomar los riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia, se pudo concluir que un 69% estuvieron de acuerdo en que en la institución prevalece el hecho de estar en la vanguardia y no permite que la competencia tenga ventajas.

En el siguiente ítem que se consideró, consistía en que aquí la institución se arriesga por una buena idea, los resultados al estar de acuerdo con la afirmación fueron de que un 62% manifestaron que en efecto así sucedían las cosas, y un 37% estaba en desacuerdo.

Figura 5

Dimensión Calidez

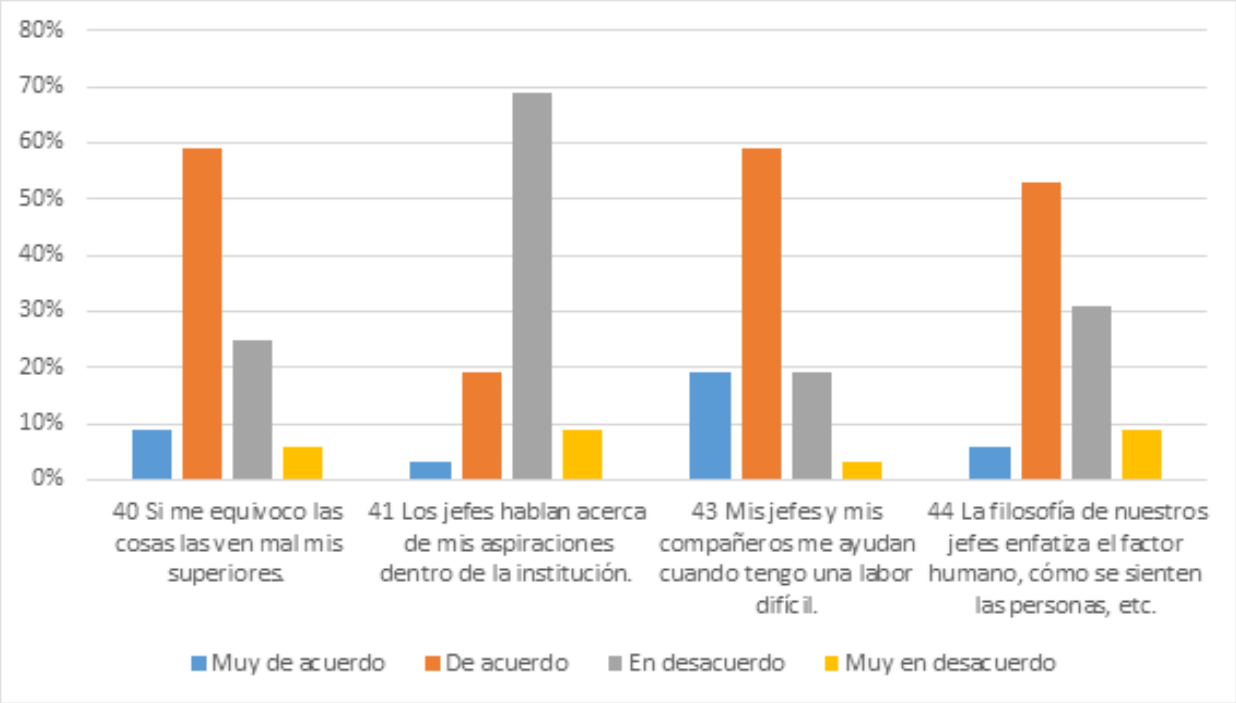


Dentro de esta dimensión que consiste en la calidez, que trata sobre la percepción de una buena confraternidad general. Énfasis en la prevalencia de la amistad y de grupos sociales informales. Se analiza el ítem que menciona sobre si entre la gente de la institución prevalece una atmósfera amistosa, teniendo los resultados a favor de 75% por lo contrario al clima de trabajo promovida por la organización en donde se puede notar que un 62% está en desacuerdo pues existen un mal clima de trabajo y existen tensiones.

Otros ítem detallan que existe dificultad para llegar a conocer a las personas en la institución pues un 53% así lo hace referencia, para finalmente notar que un 65% menciona que no existen personas frías y reservadas entre sí, con este porcentaje tan alto de desacuerdo.

Figura 6

Dimensión Apoyo

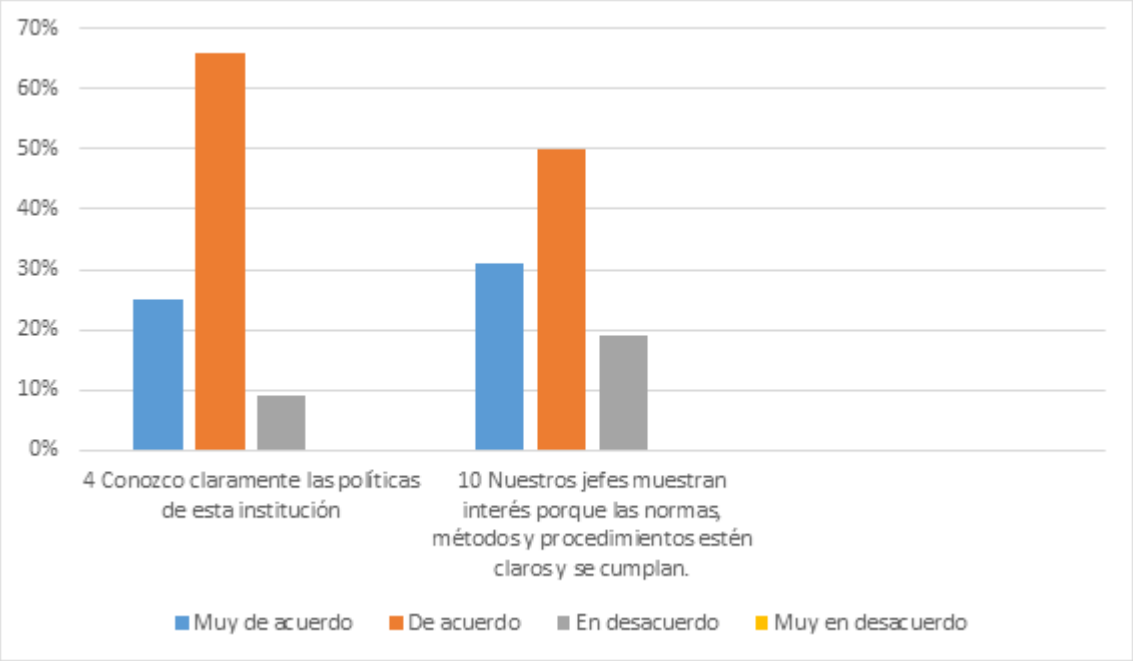


La dimensión apoyo consiste en la percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización. Referente a esta dimensión, se puede concluir que si un colaborador se equivoca existe un 68% que considera que las cosas las ven mal los superiores, así también una cifra que preocupa es que si los jefes hablan acerca de sus aspiraciones dentro de la institución en donde un 68% considera que no es así, sintiendo el trabajador poco apoyo en estos temas.

A nivel más de colaboradores en la relación jefe y compañeros, los resultados son positivos, tal es así que un 78% está de acuerdo en que cuando hay una labor difícil hay apoyo, así también los mismos presentan un interés en el factor humano del cómo se sienten las personas con un promedio de 59%

Figura 7

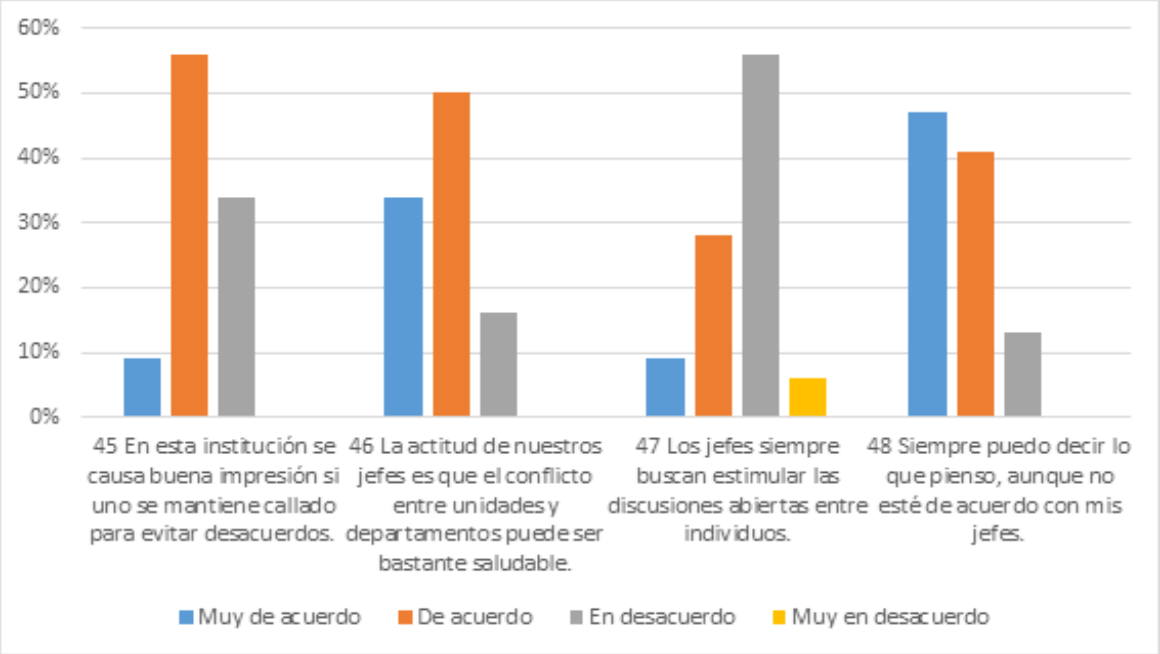
Normas



Dentro de esta dimensión que consiste en la percepción de la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento en el trabajo. Énfasis puesto en hacer un buen trabajo se tiene que el personal conoce claramente las políticas de la institución (91%), los jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan con un 81% lo que nos permite concluir como un aspecto positivo dentro de esta dimensión.

Figura 8

Conflicto

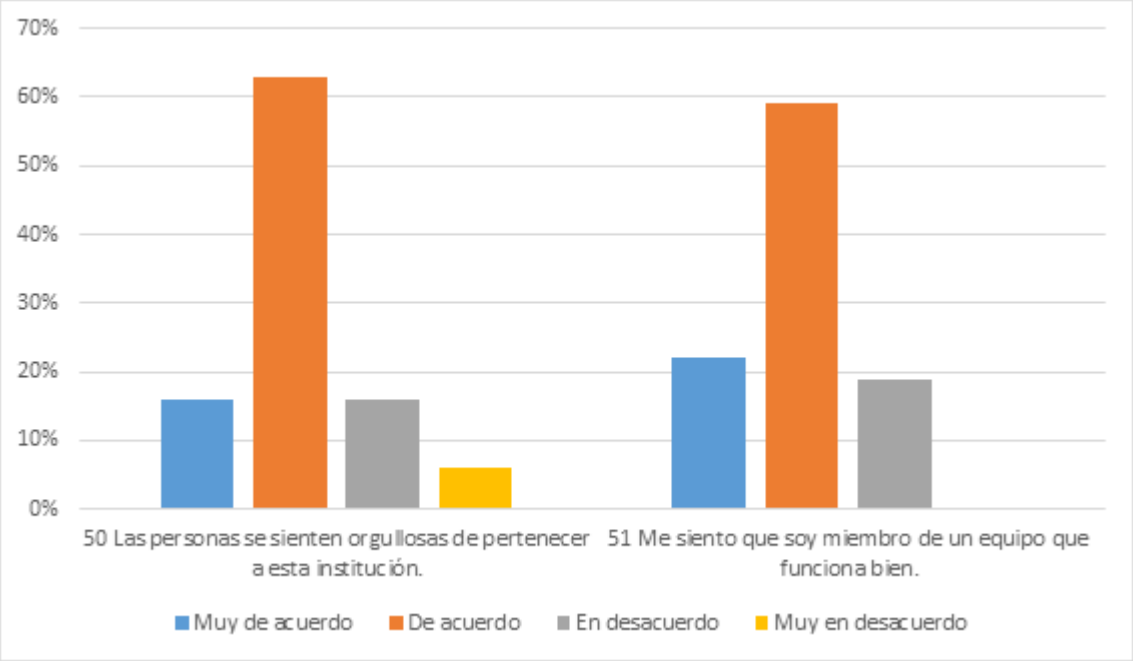


El sentimiento de que los directivos presten atención a las opiniones, aunque éstas sean divergentes desde su punto de vista. Énfasis en tratar los problemas en forma abierta, se percibe alta conflictividad uno de los indicadores que trata sobre si en la institución causa buena impresión el mantener callado para evitar desacuerdos denota que los conflictos no se los enfrenta si no se los oculta, un porcentaje del 65% coincide en que es así, al igual que consideran que si se debe tratar los conflictos (84%).

Sin embargo, también concluyen los encuestados que los jefes no buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos con un 62% como desacuerdo y aunque finalmente un 88% busca alternativas para transmitir lo que se piensa.

Figura 9

Identidad



En esta dimensión sobre la identidad, el sentimiento que se pertenece a una empresa y es un miembro valioso dentro de ella y del grupo de trabajo específico.

Notablemente sobresalieron cifras bien altas en cuanto a la identidad, un 79% considera que las personas se sienten orgullosas de pertenecer a la institución, al igual que un 81% considera que como colaboradores se sienten como un miembro de un equipo que funciona bien, lo que permite concluir que en esta dimensión la institución se encuentra bastante bien con personas que se han identificado con la institución y su dinámica de trabajo a pesar de todas las circunstancias negativas encontradas.

Resultados de la entrevista semiestructurada (Instrumento 2-objetivo 2)

En la entrevista estructurada se logró identificar varios aspectos, a continuación, se detallarán las respuestas a la entrevista a un alto directivo quien respondió de forma amplia las preguntas de la entrevista, consultas y sus conclusiones se comparan con resultados de la encuesta.

1. ¿En la institución tienen clara la estructura organizacional y cómo funciona la misma?

"La estructura organizacional está debidamente clara y funciona en varios niveles, tenemos nosotros uno que está como inicial los accionistas, después el directorio, la gerencia general y la dirección académica, que posteriormente vienen todas las áreas que viene claramente definidas."

2. ¿Considera que el personal tiene claramente definidas sus responsabilidades?

"Considero que, si ya tienen definida las responsabilidades, ya que cada jefe de área tiene claramente lo que tienen que desarrollar en relación a sus actividades académicas"

Analizando las respuestas anteriores, se notan que se acerca la dimensión de ESTRUCTURA, claramente la encuesta arrojó un resultado que coincide con la respuesta del gerente general, que indica que la estructura, responsabilidades, aspectos propios de la estructura se encuentran bien definidas y claras dentro de la unidad educativa.

3. ¿Cuál es su opinión sobre los beneficios e incentivos económicos, sociales, etc. dentro de la institución?

"Actualmente los beneficios e incentivos económicos son bastantes difíciles por la situación que se está pasando, no podríamos decir que estamos en una etapa alta en relación a mantener buenos beneficios para los empleados. Porque no nos permite debido a que somos una institución educativa donde hemos tenido que bajar un buen porcentaje en los ingresos por pensión"

Esta pregunta se relaciona a la dimensión RECOMPENSAS, existe una percepción del personal muy negativa, demostrando inconformidad, similar a los resultados que arrojaron la encuesta, sin embargo, el gerente de la unidad educativa se desvió o excusó de alguna manera a brindar una respuesta, justificando la situación con la pandemia y que las condiciones económicas en la actualidad no permiten tener una mejor condición. Lo que permite concluir que la respuesta a esta pregunta afirma que no existen buenos incentivos o beneficios económicos al personal al no complacer o responder asertivamente el directivo a esta pregunta.

4. ¿Cuáles son los principales riesgos de la Unidad Educativa y cómo los enfrenta?

"Los principales riesgos son la cantidad de alumnos que debemos tener nosotros para iniciar cada año lectivo. Otro riesgo son las unidades educativas que están cerca y otras que dan muchas facilidades para captar muchos alumnos sin mejorar su calidad académica."

En esta sección identificada como RIESGO, se notan que los mismos han sido reconocidos y medidos, y el personal es consciente de ello, correlacionando ambas herramientas coinciden en su totalidad, lo que permite concluir que la institución y sus colaboradores desarrollan estrategias para mitigar o reducir responsablemente los riesgos.

5. ¿Cómo considera el ambiente de la Unidad Educativa y las relaciones formales e informales del personal?

"Las relaciones formales dentro de la institución considero que son aceptables, fuera de la institución no sabría cómo decirle porque cada quien tiene sus grupos y no sé cómo se manejan al respecto."

En esta pregunta se pretende correlacionar con el factor CALIDEZ dentro del ambiente laboral, se toleran y se respetan los espacios y ambientes de trabajo existentes, pero dentro de un ambiente formal, los grupos pequeños que se forman son espacios poco conocidos por la gerencia, lo que nos acerca a una idea hacia una postura institucional, lo que permite concluir que falta involucrarse con los grupos de trabajo por áreas y relacionarlos entre sí para obtener resultados más satisfactorios como institución.

6. ¿Cuál es la posición que tiene Ud. como autoridad cuando el personal requiere apoyo en cualquier situación sea esta laboral y/o personal?

"Siempre tengo en consideración una parte que he leído muchas veces y siempre lo mantengo presente en mi mente, que dice que, no hagas lo que no te gustaría que te hagan, que es una frase que implica muchas cosas al momento que uno necesita un apoyo físico y financiero y muchas veces no lo sabemos dar, considero que debemos mejorar mucho en esa posición."

Esta pregunta está relacionada con el factor APOYO, es decir a la postura de los directivos frente a los empleados y viceversa sobre la ayuda mutua. El gerente general concluye, entre líneas, que cuando el personal requiere apoyo financiero, muchas veces no se lo sabes dar, dando a notar que, si falta apostar un poco más en ese sentido, conectar necesidades concretas de su personal ante calamidades que se presentan.

7. **¿Cree Ud. que en la Unidad Educativa se cumplen las normas correctamente? ¿Se cumplen o no?**

"Como en toda institución a veces hay esas normas que no se cumplen, y son esas normas que permite llamar la atención al personal, pero en un porcentaje bastante alto se cumplen las normas. Depende de distintas actividades, como centro educativo tiene muchas actividades muchas áreas, promedio de un 70%."

En esta pregunta, se la motivó para vincularla con el factor NORMAS, el directivo concluye en que existe un importante cumplimiento de normas por parte de su personal, y que relacionando con las respuestas de la encuesta existe relación.

8. **¿Cuándo el personal tiene conflicto como interviene?**

"Como le dije anteriormente es importante tener principios para liderar y dirigir, y uno de los principales era, no hagas lo que a ti no te gustaría que te hagan y eso lo empleo para resolver todo tipo de conflicto y tener presente lo que Dios nos dice, ama a tu prójimo como a ti mismo."

9. **¿Considera que existen altos niveles de conflictividad en el personal?**

"No lo considero que sea así, en mi caso no lo considero."

Las preguntas 8 y 9 se relacionan con el factor CONFLICTO, el directivo no concluye asertivamente, no se transparenta ni se sincera con una respuesta más amplia y holgada. Correlacionando con las encuestas, los niveles de conflictividad en los empleados son relativamente altos, concluyendo finalmente en que este factor es una tarea pendiente para los directivos de la institución para trabajar en su personal.

10. ¿Cuál es su opinión sobre la identidad o pertenencia que puedan tener los colaboradores en la organización?

"En relación al área en que yo me desenvuelvo, el personal tiene mucha independencia para poder opinar y poder demostrar todos sus dones que Dios le ha dado y poderlos implementar, ¿qué nos ayuda eso? mejorar nosotros como organización."

En esta respuesta del directivo se pretende conocer el factor IDENTIDAD más a profundidad, concluyendo que existe buen ambiente a la hora de motivar y desarrollar el grupo de trabajo y orientarlo a objetivos específicos como grupo dándole una identidad de trabajo, resultados que se correlacionan con la encuesta realizada, notando identidad, pertinencia y compromiso para con la institución.

Resultados, establecimiento de propuestas de mejora (instrumento 3-objetivo 3)

Para cumplir con el tercer objetivo de este proyecto de intervención que consiste en establecer propuestas de mejora para el clima organizacional enfocadas en el bienestar de los colaboradores. Una vez que se emplearon 2 herramientas que han permitido analizar las respuestas, transparentar y llegar a la realidad, ha permitido obtener un diagnóstico, que servirá como insumo para desarrollar estrategias, emplear herramientas y generar cambios.

Se debe trabajar en un plan de incentivos y beneficios, así también como incluir en el plan de capacitación, cursos que permitan desarrollar competencias para integrar equipos de trabajo y fortalecer a los líderes, dotando de cierta independencia a los principales jefes de área para resolver conflictos de manera rápida y apoyarse con el área de talento humano para llevar adelante el trabajo en el día a día, estas sugerencias serán ampliadas en la siguiente sección.

Conclusiones, discusión y recomendaciones

Dentro de esta sección se puede concluir que los resultados de la intervención responden a las preguntas de investigación: ¿Fue posible conocer las características del clima laboral en la actualidad de la unidad educativa y analizar las fortalezas y debilidades respectivas?, ¿Se identificó las percepciones y opiniones de directivos en relación al entorno

de trabajo?, ¿Se encontró oportunidades de mejora en el clima organizacional que se pueden implementar a corto y largo plazo para el bienestar de los colaboradores?

Respondiendo a las preguntas de investigación se identificaron las características del clima laboral. Se hallaron fortalezas y debilidades. Dentro de las fortalezas se tiene que en la dimensión ESTRUCTURA, existe formalidad, procesos, se conocen los directivos y jefes inmediatos, siendo una gran fortaleza de esta institución educativa.

Así también se conoció que existe RESPONSABILIDAD hacia su tarea por parte de los colaboradores, todos conocen sus actividades y están conscientes de su fiel cumplimiento, el compromiso hacia la responsabilidad es alto y se conoce su impacto ante el incumplimiento.

En cuanto al RIESGO, la institución y los que la forman la conocen ampliamente, a tal punto que los riesgos como la competencia, situaciones que ponen en riesgo la desaparición de la misma, sus efectos colaterales ante malas decisiones son totalmente identificados y existen estrategias para su mitigación.

Otra fortaleza, las NORMAS, los evaluados en la encuesta al igual que el directivo entrevistado, coinciden en que una de las fortalezas de la institución es cuidar, seguir y cumplir con las normas, reglas, existe el interés y compromiso por parte de la parte empleadora y de los empleados, por otro lado, como fortaleza tenemos a la IDENTIDAD, el sentimiento que se pertenece a una empresa y se percibe como un miembro valioso dentro de ella y del grupo de trabajo específico.

Trasladándose a la otra orilla, se señalan las debilidades de este clima laboral, empezamos con la RECOMPENSA, el sentimiento que tiene el colaborador de ser reconocido por el trabajo bien hecho, ese énfasis más en la recompensa positiva que en el castigo es notable, existe la necesidad de que la institución elabore estrategias de intervención con políticas de recompensas, incentivos, compensaciones que motiven al personal.

En la dimensión CALIDEZ se logró determinar que los grupos son identificados, se manejan adecuadamente dentro de sus actividades cotidianas, sin embargo, fuera del grupo con otros no se encuentran vinculados. Los directivos están poco interesados en involucrarse, o se involucran en ellos, perdiendo esta inversión que podría fortalecer al grupo total y lograr mejores resultados.

En el factor APOYO, que evalúa al mismo dentro de los grupos de trabajo y la de la institución representada por sus directivos, se nota que existe un divorcio como tal, por un lado, el grupo de apoyo inmediato entre compañeros es muy bueno. Por otro el apoyo institucional que los brindan los directivos hacia los demás colaboradores se encuentra dividido, esto a su vez se compara con las respuestas de la entrevista semiestructurada realizada al directivo que menciona que hay ocasiones en la que concluyen en que les falta brindar más apoyo a su personal y que consideran que eso es uno de los factores que logren estar desmotivando a los grupos de trabajo.

El factor CONFLICTO, ese sentimiento de que los directivos presten atención a las opiniones, aunque éstas sean divergentes desde su punto de vista, el énfasis en tratar los problemas en forma abierta, se percibe alta conflictividad, causa buena impresión el mantener callado para evitar desacuerdos, sin embargo, los jefes no buscan estimular las discusiones abiertas, de acuerdo a los resultados de la entrevista hacia el directivo, poco se hace por resolver conflictos.

En cuanto a la segunda pregunta de investigación sobre si ¿Se identificó las percepciones y opiniones de directivos en relación al entorno de trabajo?, se puede concluir claramente que sí, las mismas que fueron comparadas con los resultados de la encuesta de clima laboral, coincidiendo ampliamente. Sin embargo, para concluir asertivamente, se puede definir en que es necesario elaborar una política de incentivos, recompensas y beneficios, así como estrategias para reducir la tensión, que causa los conflictos, mejorar el clima de trabajo y brindar apoyo al personal, situaciones que no están definidas e interiorizadas en los directivos, por consiguiente, el consultor de talento humano debe transmitir estas situaciones encontradas a los principales directivos con las principales estrategias de intervención.

En la tercera pregunta de investigación, que consiste en que sí ¿Se encontró oportunidades de mejora en el clima organizacional que se pueden implementar a corto y largo plazo para el bienestar de los colaboradores?, se puede concluir que afirmativamente hay situaciones que deben cambiar una vez que se ha realizado este diagnóstico, dicho en párrafo anterior, ahondar en las dimensiones de principal intervención como recompensas, calidez, apoyo, conflicto, planificando estrategias, ejecutando acciones y evaluando impacto mediante resultados, a continuación se detalla el siguiente plan:

Tabla 5

Plan de trabajo

DIMENSIÓN	ACCIÓN	RECURSOS ECONÓMICOS	FECHA DE CUMPLIMIENTO
Recompensas y/o incentivos	Gestionar el acceso para los colaboradores de tarjetas de descuento de Mi Comisariato y/o Coral Supermercados.	$ 200	Abril 2021
	Otorgar a los cumpleañeros del mes pases más un acompañante a Cines.	$ 25	Marzo 2021
	Realizar un concurso anual donde se recojan las mejores ideas, seleccionando una como ganadora otorgando un premio económico aprobado por la Directiva.	$ 500	Diciembre 2021
	Gestionar la realización de una fiesta anual de cierre de año donde se entreguen a los colaboradores premios otorgados por proveedores y por la institución para que puedan ser sorteados entre los presentes.	$2000	Diciembre 2021
	Fortalecer a los grupos de trabajo mediante charlas motivacionales.	$ 1000	Junio 2021

Calidez	Gestionar la realización de desayunos semestrales y/o anuales donde se realizan dinámicas de integración de grupos o Team Building.	$ 300	Julio 2021
Conflictos	Motivar reuniones alternadas entre departamentos con la finalidad de que se descubran los inconvenientes comunes y problemas en los procesos.	$ 0	Mensual
	Gestionar la colocación de buzones de sugerencias en todas las instalaciones de la institución.	$ 300	Mayo 2021

Fuente: Creado por autor.

Utilizando lo investigado por Litwin & Stringer, quienes realizan un importante énfasis en que las motivaciones o determinantes del clima, se identifica la complejidad que existe en la institución educativa que es la que permite alcanzar los resultados, tanto las fortalezas como las debilidades forman parte del éxito o el fracaso. Este estudio o intervención ha permitido ahondar en la fibra que mueve a la institución, es importante evaluar los pasos que se dan, para cambiar las debilidades por fortalezas.

Se cita nuevamente a Litwin & Stringer (1968) pioneros en abordar este tema del clima laboral concluyeron que "es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que viven y trabajan en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación.", en efecto, todos los aspectos que la conforman, han sido interiorizados por el personal, a su vez influye en el comportamiento, influenciado por aspectos intrínsecos en donde cada colaborador tiene la capacidad de permitir o no la influencia de las debilidades del clima y que afectan negativamente en él.

Con lo investigado en el presente estudio, se confirma que la teoría de Litwin y Stringer busca estrechar la relación entre motivación y clima de trabajo, sin embargo, es una brecha muy grande por descubrir y subjetiva por abordar en cada individuo que la conforma,

la situación ideal y sugerida sería la de incorporar un nuevo estudio en 2 años posteriores para identificar si las debilidades de la institución han sido subsanadas con las estrategias sugeridas.

Las limitaciones del estudio se las puede encontrar en el contexto actual a nivel mundial, es posible que los resultados, como en el caso de las recompensas, se hayan alineado más a las necesidades del empleador por ahorrar y economizar en estos aspectos debido a que han disminuido las pensiones, la estrategia dependerá del asesor de talento humano para encontrar las factibilidades y viabilidades para ejecutar adecuadamente una política de compensaciones e incentivos, si bien es cierto no puede ser ostentosa, puede ser prudente, pero será valorado por el personal en cuanto a la iniciativa de la institución por cambiar dicha realidad.

Por otro lado, se encuentra la limitación de que el personal se encuentre más sometido a las reglas, burocracia, normas, con la finalidad de garantizar la gestión educativa, sin embargo, sin pandemia, otro puede ser el contexto, por lo que vital es conocer los resultados en 2 años donde no pueda existir influencia de la pandemia.

Dentro de las recomendaciones que se pueden realizar, es trabajar sobre la dimensión RECOMPENSA, como primer paso, esta dimensión que implica los beneficios, incentivos, es importante elaborar una política de remuneraciones, que incluyan incentivos y beneficios, a la par complementar un estudio salarial para conocer si las remuneraciones actuales del personal son competitivas, posteriormente capacitar y sensibilizar a los directivos sobre el cambio y sus repercusiones de las políticas, que apuntan hacia un incremento de la productividad e impactar sobre el clima de trabajo.

En la dimensión CALIDEZ, para impactar en el indicador se recomienda fortalecerlo mediante actividades recreacionales de integración o denominadas *Team Building* con la finalidad de fortalecer la relación informal de grupos de trabajo.

Otra dimensión, como el APOYO, debe ser fortalecida, mediante capacitación se debe capacitar a los jefes de área y directivos en ser líderes de grupos de trabajo, fomentar la escucha

activa para identificar señales verbales y no verbales en el personal, y brindarle las herramientas para actuar a tiempo, si bien es cierto que los directivos en cargo alto buscan apuntar a que el personal se le permita ciertos beneficios para a mediano o largo plazo gane la institución, es necesario a veces ceder en aspectos más íntimos y personales del colaborador para ser parte de la solución en estos aspectos que a veces son disminuidos en el personal pero que también influyen en la productividad del mismo.

En la dimensión apoyo se encuentra relacionada con la denominada CONFLICTO, pues al fortalecer a los líderes de los grupos de trabajo mediante herramientas basados en capacitación, disminuirá significativamente los conflictos en el personal.

Finalmente, este estudio debe ser actualizado en 2 años, en una época donde la pandemia que se vive actualmente tenga resultados un poco más identificados en el contexto organizacional. Una de las limitaciones es el talento o grupo humano del área de recursos humanos. Esta área de talento humano del plantel cuenta con una jefa de recursos humanos y un asistente de nómina, por lo que es importante para alcanzar los resultados incorporar un analista para desarrollar todas las herramientas en un plazo menor con la finalidad de agilizar la gestión. A su vez, el jefe de área podrá concentrarse en aspectos más estratégicos para conseguir cambios mediante la influencia sobre los directivos, sensibilizando y consiguiendo generar cambios de pensamientos a la hora de gestionar personas.

"La innovación no es cuestión de dinero, es cuestión de personas". Steve Jobs.

Referencias

Acosta & Venegas (2010), ORGANIZATIONAL CLIMATE IN A BEER COMPANY: AN EXPLORATORY STUDY. México y pag. web. http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v13n1/a11.pdf

Brunet. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México: Triallos.

Cabrera Dias, G. (1999). PSI Revista de Psicología Social e institucional. Obtenido de http://www.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm

Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw-Hill

Interamericanas Editores S.A.
Goncalves, (1998). Obtenido de http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html
Guizar, R. G. (2013). Desarrollo Organizacional. México: McGraw HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
Maldonado (2017). Comportamiento, Desarrollo y Cambio Organizacional. Honduras. Obtenido de https://drive.google.com/file/d/1I_uTUPPQeEQq0MRDxCQBSFe7iLqF1Xzq/view
Ministerio de Salud Pública del Ecuador (2020). Obtenido de https://www.salud.gob.ec/coronavirus-covid-19/
OMS (2020). Obtenido de https://www.who.int/es
OPS (2020). Obtenido de https://www.paho.org/es
Peña (2018). Clima Organizacional. Ecuador: UPSE
Robbins & Judge, S. (2013). Comportamiento Organizacional. México: PEARSON.
Silva (1996). El clima en las organizaciones. España: EUB
Zimmermann (2000). Gestión del cambio Organizacional. Quito: Abya - Yala
(8 de agosto del 2020) 1 millón de ecuatorianos está en el desempleo a junio del 2020 según información del INEC. Diario El Comercio. https://www.elcomercio.com/actualidad/desempleo-subio-ecuador-informalidad-crisis.html.
(29 de julio del 2020) Desempleo: Casi 270.000 contratos terminados durante la pandemia en el Ecuador. Diario El Universo. https://www.eluniverso.com/noticias/2020/07/29/nota/7923219/desempleo-pandemia-coronavirus-ecuador-2020-contratos-terminados.

Anexos

Anexo 1 - Cuestionario de Clima organizacional

Cuestionario de Clima Laboral

Su participación y sus respuestas son de vital importancia para el propósito del estudio de clima laboral.
Se estima que completar el cuestionario le tomará de 8 -10 min. Todas las respuestas son confidenciales, los resultados solo se compartirán en conjunto y su identidad no estará vinculada a las respuestas. Sabemos que que su tiempo es precioso y anticipamos nuestro agradecimiento por participar para encontrar oportunidades de mejora.

*Obligatorio

Edad *

- menos de 30
- 31- 40
- 41 - 50
- 51- 60
- más de 60

Sexo *

- Masculino
- Femenino

Estado civil *

- Soltero
- Unión libre
- Casado
- Divorciado
- Viudo

Nivel de formación alcanzado (terminado) *

- ◯ Estudios secundarios (bachillerato)
- ◯ Estudios técnicos
- ◯ Estudios universitarios
- ◯ Estudios de posgrado

Años de antigüedad en la organización *

- ◯ Menos de un año
- ◯ Más de 1 año y menos de 3 años
- ◯ Más de 3 años y menos de 5 años
- ◯ Más de 5 años y menos de 10 años
- ◯ Más de 10 años y menos de 20 años
- ◯ Más de 20 años

Dentro del área administrativa de la institución, usted colabora como: *

- ◯ Directivo
- ◯ Jefe departamental
- ◯ Secretaria / Asistente / Auxiliar

En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a su percepción sobre diversos aspectos de la institución marcando en la respuesta que considere más acertada. Asegúrese de responder a todas las preguntas. No hay respuestas correctas o incorrectas, ni preguntas con trampa.(Recuerde escoger la casilla que corresponde a su respuesta en las columnas de la derecha) *

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
En esta institución las tareas están claramente definidas	◯	◯	◯	◯
En esta institución las tareas están lógicamente estructuradas	◯	◯	◯	◯
En esta institución se tiene claro quién manda y toma las decisiones	◯	◯	◯	◯

Conozco claramente las políticas de esta institución.	○	○	○	○
Conozco claramente la estructura organizativa de esta institución.	○	○	○	○
En esta institución no existen muchos papeleos para hacer las cosas	○	○	○	○
El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).	○	○	○	○
Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.	○	○	○	○
En esta institución a veces no se tiene claro a quien reportar.	○	○	○	○

No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta institución, casi todo se verifica dos veces.	○	○	○	○
A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.	○	○	○	○
Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.	○	○	○	○
En esta institución salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mi mismo.	○	○	○	○
Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.	○	○	○	○
En esta institución cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.	○	○	○	○

Cuando cometo un error me sancionan.	○	○	○	○
La filosofía de esta institución es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.	○	○	○	○
Esta institución ha tomado riesgos en los momentos oportunos.	○	○	○	○
En esta institución tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia	○	○	○	○
La toma de decisiones en esta institución se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.	○	○	○	○
Aquí la institución se arriesga por una buena idea.	○	○	○	○

En esta institución uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.	○	○	○	○
En esta institución existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.	○	○	○	○
Las recompensas e incentivos que se reciben en esta institución son mejores que las amenazas y críticas.	○	○	○	○
Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	○	○	○	○
En esta institución hay muchísima crítica.	○	○	○	○
En esta institución no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.	○	○	○	○

Entre la gente de esta institución prevalece una atmósfera amistosa.	○	○	○	○
Esta institución se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	○	○	○	○
Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta institución.	○	○	○	○
Las personas en esta institución tienden a ser frías y reservadas entre sí.	○	○	○	○
Las relaciones jefe – colaborador tienden a ser agradables.	○	○	○	○
En esta institución se exige un rendimiento bastante alto.	○	○	○	○
La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.	○	○	○	○
En esta institución siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	○	○	○	○

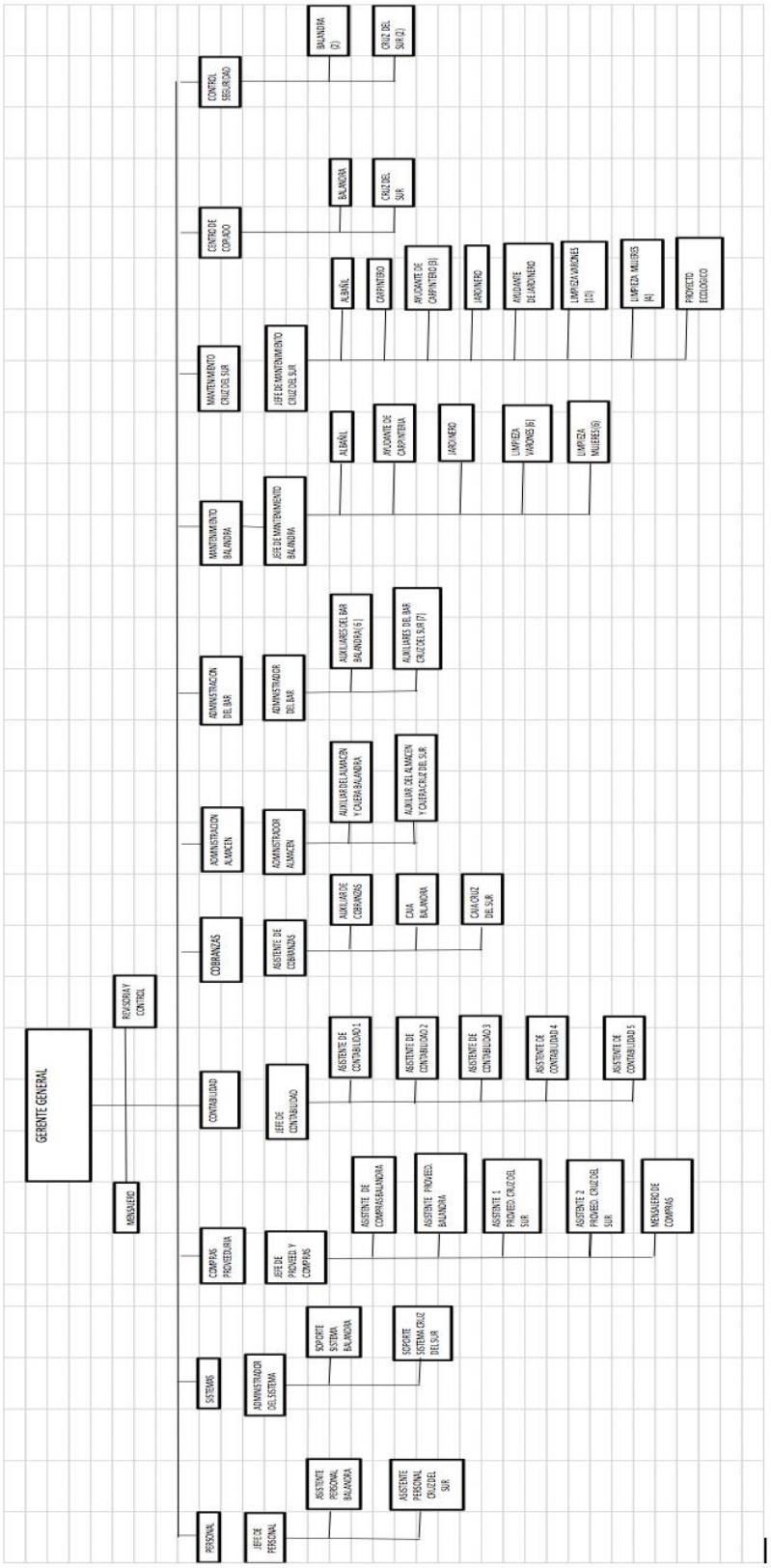
La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marchará bien.	○	○	○	○
Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.	○	○	○	○
Me siento orgulloso de mi desempeño.	○	○	○	○
Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.	○	○	○	○
Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la institución.	○	○	○	○
Las personas dentro de esta institución no confían verdaderamente una en la otra.	○	○	○	○
Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.	○	○	○	○

La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.	○	○	○	○
En esta institución se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.	○	○	○	○
La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.	○	○	○	○
Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.	○	○	○	○
Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	○	○	○	○
Lo más importante en la institución, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.	○	○	○	○

Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta institución.	○	○	○	○
Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.	○	○	○	○
Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la institución.	○	○	○	○
En esta institución cada cual se preocupa por sus propios intereses.	○	○	○	○

Enviar

Anexo 2 - Estructura Organizacional de la Unidad Educativa



Anexo 3 - Preguntas de guía de entrevista semiestructurada

1. ¿En la institución tienen claro la estructura organizacional y cómo funciona la misma?

2. ¿Considera que el personal tiene claramente definidas sus responsabilidades?

3. ¿Cuál es su opinión sobre los beneficios e incentivos económicos, sociales, etc. dentro de la institución?

4. ¿Cuáles son los principales riesgos de la Unidad Educativa y cómo los enfrenta?

5. ¿Cómo considera el ambiente de la Unidad Educativa y las relaciones formales e informales del personal?

6. ¿Cuál es la posición que tiene Ud. como autoridad cuando el personal requiere apoyo en cualquier situación sea esta laboral y/o personal?

7. ¿Cree Ud. que en la Unidad Educativa se cumplen las normas correctamente? ¿Se cumplen o no?

8. ¿Cuándo el personal tiene conflicto como interviene?

9. ¿Considera que existen altos niveles de conflictividad en el personal?

10. ¿Cuál es su opinión sobre la identidad o pertenencia que puedan tener los colaboradores en la organización?

Anexo 4 - Carta Aval

Universidad Casa Grande

PROCESO DE TITULACIÓN 2020-2021

AVAL DE TRABAJO DE TITULACIÓN

GRADO

Nombre del Tesista:	Inés Alexandra Palma Correa
Docente Tutor:	Denisse Alvarez
Título del trabajo:	Análisis del clima laboral para la intervención en procesos humanos del área administrativa de un centro educativo en guayaquil en el periodo 2020 - 2021

	Sí	No
Ha seguido las pautas básicas para la elaboración del documento	x	
El alumno o alumna me dio a conocer oportunamente los contenidos de la versión definitiva del documento antes de entregarlo a la universidad	x	
Respaldo la entrega de este avance en la Facultad de Ecología Humana, Educación y Desarrollo humano.	x	

FIRMA DEL DOCENTE TUTOR:

FECHA: Febrero 27-2021